

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка маркетинговой стратегии предприятия

УДК 339.138:005.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А41	Шипицына Дарья Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артем Георгиевич	к.ист.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Наталья Владимировна Черепанова	к.философ.н		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Татьяна Викторовна Громова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗА41	Шипицыной Дарье Сергеевне

Тема работы:

Разработка маркетинговой стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Авторские монографии и коллективные работы в сфере маркетинговых стратегий 2. Учебная литература по курсам «Маркетинг» и «Стратегическое управление» для студентов 3. Статьи в специализированных газетах и журналах 4. Статьи в специализированных электронных изданиях 5. Статьи и аналитические материалы на форумах и сайтах, посвященных маркетингу 6. Официальный сайт ресторана Марле Буа 7. Иные данные, полученные от ООО «Кэжуал Групп»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1 Понятие и значение для развития маркетинговой стратегии предприятия 2 Рассмотрение и оценка деятельности ресторана Марле Буа ООО «Кэжуал-Групп» 3 Маркетинговая стратегия предприятия и ее совершенствование 4. Социальная ответственность предприятия
Перечень графического материала	Рисунок 1 – Задачи маркетинговой стратегии

(с точным указанием обязательных чертежей)	<p>Рисунок 2 – Основные цели маркетинговой стратегии предприятия (первый вариант)</p> <p>Рисунок 3 – Основные цели маркетинговой стратегии предприятия (второй вариант)</p> <p>Рисунок 4 – Этапы разработки маркетинговой стратегии</p> <p>Рисунок 5 – Организационная структура управления рестораном</p> <p>Рисунок 6 – Структура персонала ресторана в 2016 – 2018 года</p> <p>Рисунок 7 – Структура расходов ресторана в 2016 и 2018 годах</p> <p>Рисунок 8 – Структура выручки ресторана по направлениям деятельности в 2016 и 2018 годах</p> <p>Рисунок 9 – Основные направления реализации предлагаемой маркетинговой стратегии</p> <p>Рисунок 10 – Преимущества владения картой постоянного клиента</p> <p>Рисунок 11 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2016 – 2018 гг.</p> <p>Рисунок 12 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2019 – 2021 гг.</p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Наталья Владимировна Черепанова
Результаты обучения	
Введение 1 Понятие и значение для развития маркетинговой стратегии предприятия 2 Рассмотрение и оценка деятельности ресторана Марле Буа ООО Кэжуал-Групп 3 Маркетинговая стратегия предприятия и ее совершенствование 4. Социальная ответственность предприятия Заключение	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артем Георгиевич	к.ист.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Шипицына Дарья Сергеевна		

Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат.....	6
Введение.....	7
1 Понятие и значение для развития маркетинговой стратегии предприятия.....	9
1.1 Сущность, значение и основные элементы маркетинговой стратегии предприятия.....	9
1.2 Классификации и этапы создания маркетинговой стратегии предприятия.....	13
1.3 Особенности разработки и применения маркетинговой стратегии в сфере ресторанном бизнесе.....	27
1.4 Типовые ошибки разработки маркетинговой стратегии ресторана.....	30
2 Рассмотрение и оценка деятельности ресторана Марле Буа ООО «Кэжуал-Групп».....	35
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	35
2.2 Оценка деятельности предприятия за 2016 – 2018 года.....	38
2.3 Действующая система маркетинга предприятия.....	45
3 Разработка маркетинговой стратегии для ресторана.....	50
3.1 Обоснование выбора предлагаемой маркетинговой стратегии....	50
3.2 Формирована плана реализации предлагаемой маркетинговой стратегии.....	56
3.3 Оценка эффективности внесенных предложений.....	60
4 Социальная ответственность предприятия.....	66
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложение А. Бухгалтерская отчетность предприятия за 2016 – 2018 года.....	79

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 12 рисунков, 23 таблицы, 27 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, ресторан, ООО «Кэжуал-Групп».

Объектом исследования является: разработка маркетинговой стратегии предприятия.

Цель работы – рассмотрение маркетинговой деятельности предприятия и разработка для него маркетинговой стратегии.

В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности предприятия и его маркетинговой среды, разработка маркетинговой стратегии и оценка ее результативности.

В результате исследования: для ресторана «Марле Буа» разработана маркетинговая стратегия, проведена оценка ее результативности.

Степень внедрения: предложенная маркетинговая стратегия, а также мероприятия по ее реализации будут применены в 2019 году в деятельности предприятия.

Область применения: маркетинговая среда и маркетинговая стратегия предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы: разработанная маркетинговая стратегия, а также меры по ее реализации способны увеличить количество посетителей ресторана, улучшить его финансовое состояние.

В будущем планируется: применение разработанной маркетинговой стратегии и мероприятий по ее реализации в деятельности ресторана «Марле Буа».

Введение

В переводе с древнегреческого термин «стратегия» означает искусство полководца, его долгосрочный план действий на войне.

В условиях современного делового мира стратегия является искусством, которым, для того, чтобы одерживать победы в конкурентной борьбе, должен владеть каждый предприниматель. Сегодня стратегия представляет собой долгосрочный план действий, направленный на достижение глобальных целей предприятия.

Любое предприятие должно иметь генеральную стратегию, которая соответствует его глобальным целям, а также стратегии по видам деятельности. К одной из таких стратегий относится маркетинговая стратегия предприятия.

Целью работы является разработка маркетинговой стратегии для предприятия, действующего в ресторанном бизнесе (ресторана «Марле Буа», владельцем которого является ООО «Кэжуал-Групп»).

Объектом исследования в работе является маркетинговая стратегия ресторана «Марле Буа».

Предметом исследования в работе является разработка для ресторана «Марле Буа» маркетинговой стратегии, плана по ее реализации, а также оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) рассмотрение теоретических основ разработки маркетинговой стратегии для предприятия, действующего в ресторанном бизнесе;
- 2) рассмотрение деятельности и маркетинга томского ресторана «Марле Буа»;
- 3) разработка для ресторана «Марле Буа» маркетинговой стратегии, а также плана мероприятий по ее реализации;

4) оценка затратности и экономической эффективности от предлагаемых маркетинговой стратегии и плана мероприятий по ее реализации.

Структурно работа представлена тремя разделами, а также разделом «Социальная ответственность предприятия». В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены такие понятия, как: маркетинговая стратегия, классификация маркетинговых стратегий, элементы и этапы разработки маркетинговой стратегии, а также особенности формирования и типовые ошибки при разработке маркетинговой стратегии ресторана.

Во втором разделе работы рассмотрена и проанализирована деятельность одного из ресторанов города Томска – «Марле Буа». Здесь рассмотрена история создания ресторана, проведен анализ его финансово-экономической деятельности, а также маркетинговой деятельности.

В третьем разделе работы на основе результатов анализа деятельности «Марле Буа» предложена маркетинговая стратегия, а также план маркетинговых мероприятий по ее реализации. В заключительном параграфе работы проведен расчет затрат на выполнение предлагаемой стратегии, а также проведена оценка экономической эффективности по предложенным мероприятиям.

Применяемые в работе методы: изучение документации, проведение анализа, наблюдение.

Применяемые в работе информационные источники:

- 1) учебная литература по курсам «Маркетинг» и «Стратегическое управление»;
- 2) статьи журналах и из электронных ресурсов;
- 3) официальный сайт ресторана «Марле Буа»;
- 4) иные данные, полученные от ООО «Кэжуал Групп».

1 Понятие и значение для развития маркетинговой стратегии предприятия

1.1 Сущность, значение и основные элементы маркетинговой стратегии предприятия

Маркетинговая стратегия – это общий план развития каждого элемента маркетинга предприятия (продукт, товар или услуга, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал), разработанный на долгосрочную перспективу.

Маркетинговая стратегия является частью маркетинговой политики предприятия [27].

Маркетинговая стратегия предприятия позволяет понять, как планировать и реализовывать всевозможные мероприятия, направленные на реализацию планов и задач. Маркетинговая стратегия связана с вопросами, направленными на то, чтобы увеличить продажи и доход предприятия.

Маркетинговая стратегия, разработать которую могут опытные специалисты, позволяет больше узнать о правильном использовании имеющихся у предприятия ресурсов, научиться динамично сбывать продукцию на длительный срок. Это и есть цель маркетинга [14].

В задачи маркетинговой стратегии входит – рис. 1:



Рисунок 1 – Задачи маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия должна давать ответы на следующие вопросы:

1. Как предприятию в современных рыночных условиях успешно конкурировать и занимать лидирующие позиции?

2. Как предприятию наиболее выгодным способом добиться увеличения доли на рынке?

В зависимости от рыночной ситуации, конкретной отрасли и других факторов, маркетинговая стратегия может разрабатываться на период от 1 года до 25 лет. На современном отечественном рынке разработка маркетинговой стратегии обычно ведется на период от 1 года до 3 лет, хотя некоторые предприятия ориентируются на срок в 5 - 10 лет [8].

Ситуация на рынке часто меняется, и предприятия должны либо регулярно пересматривать маркетинговую стратегию, либо мириться со снижением продаж и возможным банкротством. Большинство предприятий реагирует на уже произошедшие перемены – ведут себя реактивно, внося в свою стратегию отдельные незначительные изменения такие, как программа скидок в супермаркете или создание новой линии продукции, что является ошибкой. Реактивные изменения приносят пользу лишь в краткосрочной перспективе. Если предприятие хочет стать лидером на своем рынке, его маркетологи должны каждый год пересматривать маркетинговые программы и создавать новые маркетинговые планы. Если маркетинговая стратегия предприятия не будет соответствовать изменившемуся поведению клиентов и конкурентов, ему будет сложно занять выгодную позицию на рынке.

Унифицированной формы маркетинговой стратегии не существует. Важно, чтобы в ней: 1) четко были определены клиенты предприятия; 2) объяснялось – чего хотят клиенты предприятия; 3) предлагалась тактика, позволяющая предприятию выполнить поставленные задачи в области продаж и маркетинга [10].

Не определены четко в научной литературе и цели маркетинговой стратегии. Так, согласно мнению одной части авторов, маркетинговая

стратегия предприятия должна обеспечивать достижение следующих основных целей – рис. 2.

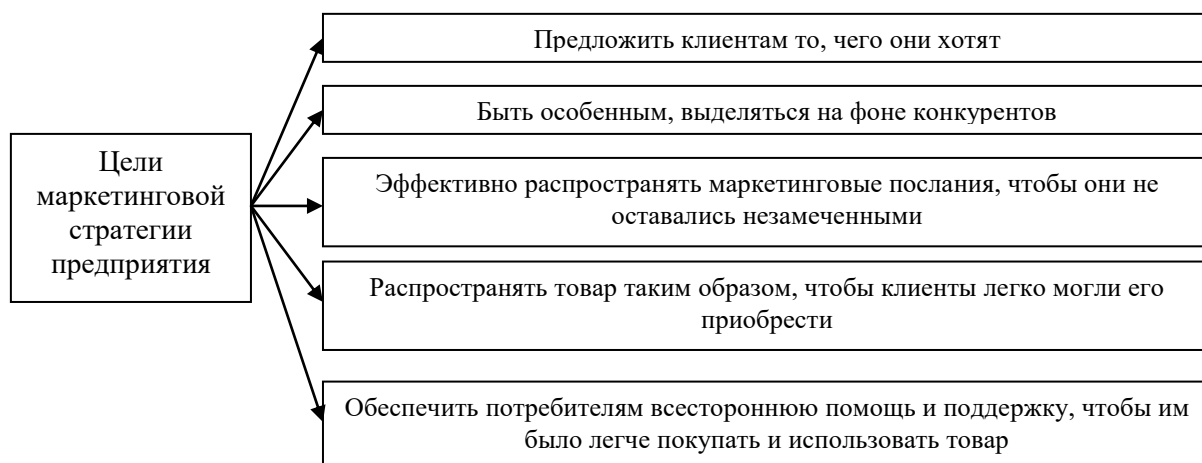


Рисунок 2 – Основные цели маркетинговой стратегии предприятия (первый вариант)

Согласно мнению другой части авторов, у маркетинговой стратегии следующие основные цели – рис. 3.

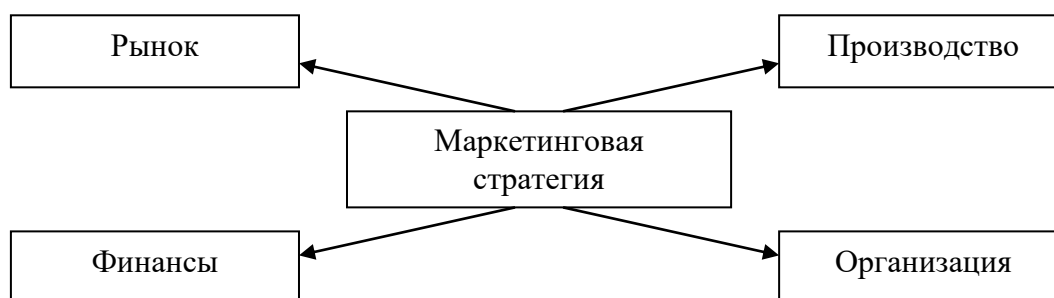


Рисунок 3 – Основные цели маркетинговой стратегии предприятия (второй вариант)

Рассмотрим кратко каждую из целей:

1. Рыночные (или внешние программные) цели:

1.1) завоевание желаемой рыночной доли;

1.2) получение желаемого количества клиентов;

1.3) получение желаемого объема продаж в стоимостном и натуральном выражении.

2. Производственные (или внутренние программные) цели – представляют собой следствие рыночных. В них представлено все необходимое, чтобы достичь рыночных целей (кроме организационных ресурсов): обеспечение определенного производственного объема (объем производства = объем продаж – существующие запасы + планируемые запасы), построение цеха, разработка новой технологии и пр. [13].

3. Организационные цели – структура предприятия, персонал, управление организации. Например, прием на работу трех маркетологов; доведение средней зарплаты работников до уровня зарплат у предприятия-лидера рынка; внедрение системы управления проектами и пр.

4. Финансовые цели. В них между собой увязываются все цели в стоимостном выражении, в частности:

- 4.1) размер издержек;
- 4.2) чистый объем продаж;
- 4.3) чистая и валовая прибыль;
- 4.4) рентабельность продаж и пр. [10].

Также необходимо отметить, что для того, чтобы маркетинговая стратегия была сформирована верно, необходимо придерживаться следующих правил:

1. Завершая формирование маркетинговой стратегии, необходимо установить ряд общих направлений, по которым предприятию следует идти далее, чтобы укрепить и развить свой бизнес.

2. При выборе оперативных управленческих решений руководитель предприятия обычно использует полную информацию, необходимую в данном случае. При формировании маркетинговой стратегии следует использовать информацию в меньшем объеме.

3. Разрабатывая маркетинговую стратегию, не нужно исключать возможность появления новой информации и необходимости изменять принятые решения. Первоначальные цели маркетинговой стратегии могут меняться, корректироваться, и это нормальные явления, характерные для

данного процесса. Разработка маркетинговой стратегии от начала до конца должна носить циклический характер.

4. Разработка маркетинговой стратегии может сопровождаться трудностями, связанными с переводением в цифровые показатели пользы решений, которые были выбраны.

5. Используемую систему по оценке можно корректировать. Основание – общее количество затраченных финансов [9].

Таким образом, маркетинговая стратегия – это общий план действий, следуя которому предприятие достигнет желаемого результата. Она разрабатывается на основании анализа целевого сектора рынка и создании маркетингового комплекса. При подготовке любого типа маркетинговой стратегии определяют сроки для всех ключевых событий и учитывают финансирование. Разработанный план запускается только после изучения текущей ситуации на рынке.

1.2 Классификации и этапы создания маркетинговой стратегии предприятия

Прежде чем приступить к созданию эффективной стратегии, необходимо изучить ее типы. В учебной литературе выделяют следующие два типа маркетинговых стратегий:

1. Стратегия по привлечению потребителей.
2. Стратегия, направленная на создание плана реализации продукта [1].

Весь маркетинг базируется на данных составляющих. Любое планирование основывается на определенных принципах, благодаря которым формулируются цели маркетинговой кампании, и осуществляется их реализация. Типы маркетинговых стратегий разделяются в зависимости от прибыльности и приоритетности. Каждая должна соответствовать тому рыночному сегменту, где предприятие осуществляет свою деятельность.

Также в учебной литературе приводятся следующие виды маркетинговых стратегий – табл. 1.

Таблица 1 – Типы маркетинговых стратегий и их характеристика [8]

Тип маркетинговой стратегии	Характеристика типа маркетинговой стратегии
Стратегия выхода на новый потребительский рынок либо расширение текущего	Направлена на увеличение показателей прибыли организации. Такой тип маркетинговой стратегии позволяет повысить рентабельность предприятия. Выход на новые сегменты рынка осуществляется за счет запуска новой продукции
Стратегия инновации	Подразумевает производство новшеств, которым нет аналогов на рынке
Стратегия инновационной имитации	Основана на использовании в своем продукте комплекса инноваций конкурентов
Стратегия дифференциации товаров	Подразумевает модернизацию существующей продукции
Стратегия уменьшения затрат	Основана на лидерстве на рынке по цене, основой которой, как известно, является себестоимость
Стратегия выжидания	Основана на производстве товаров, которые являются для рынка относительно новыми, и которые уже успешно апробированы другими производителями
Стратегия персонализации потребителя	Самая популярная из всех типов в сфере производства оборудования промышленного назначения
Стратегия диверсификации	Предприятие постоянно ищет способы диверсифицировать свой продуктовый портфель
Стратегия специализации	Подразумевает то, что предприятие должно совершенствовать свою деятельность в конкретно выбранном сегменте, то есть не следует стремиться охватить полностью рынок. Лучше быть лидером в одном сегменте, чем занимать средние позиции по всему рынку
Стратегия интернационализации	Формирование транснациональных компаний, которые в силу своего масштаба не позволяют с собой конкурировать
Стратегия кооперации	Ее принципом является партнерское взаимодействие нескольких организаций

Если говорить о рисках, то маркетинговая стратегия имеет ориентацию на:

- 1) максимальный эффект вне зависимости от рисков;
- 2) минимальные риски при отсутствии больших ожиданий;
- 3) разнообразные комбинации, в которых могут выступать эти два подхода [3].

К примеру, стратегии, связанные с диверсификацией, способствуют минимизации рисков. Стратегии, связанные с новыми товарами, дают надежду на получение высокой прибыли при высоких рисках.

Необходимо отметить, что, если доля на обслуживаемом рынке расширяется, прибыль не всегда автоматически растет. Стратегия по расширению рынка предприятия играет очень важную роль. Так как уровень издержек, следующих за расширением рынка, может быть существенно выше получаемого дохода, предприятию необходимо провести анализ маркетинговой стратегии и обратить внимание на следующие факторы:

1. Возможное возникновение конфликта с антимонопольной законодательной системой. Когда степень рисков увеличивается, расширение рыночной доли становится менее привлекательным. Именно в связи с этим в 1995 году фирма «Майкрософт» прекратила атаковать рынок потенциального объема 2 миллиарда долларов. В планах «Майкрософт» значилось приобретение популярной предприятия Intuit, которая является разработчиком ПО по ведению собственных финансовых средств. После того как Минюст США озвучило угрозу возбудить дело по поводу нарушения антитрестовского законодательства, «Майкрософт» оставила свои планы [11].

2. Наличие экономических издержек. Когда предприятие занимает определенную рыночную долю, уровень прибыли часто становится ниже. Предприятие, владеющее долей на рынке размером в 60 %, должно понять, что некоторым потребителям не нравится любая монополия, в то время как другие лояльно относятся к конкурентам, у третьих есть особые потребности специфического характера, у четвертых в планах – вести дела с маленькими предприятиями [5].

Предприятие понесет достаточно затрат, чтобы оплатить услуги специалистов в области юриспруденции, поддерживать отношения со СМИ, лоббировать расширение рыночной среды. Расширять долю на рынке неоправданно, если у предприятия нет возможностей экономить на

производстве, если есть непривлекательные рыночные сегменты, если потребители хотят пользоваться различными источниками поставок, а выход сопровождается высокими барьерами. У лидера в определенной сфере должна быть цель расширить рынок, а не увеличить свою долю в нем. У некоторых лидеров на рынке появилась возможность повысить уровень дохода, избирательно снизив свою долю в слабых отраслях.

3. Неправильная маркетинговая стратегия, направленная на то, чтобы расширить долю на рынке и снизить прибыль. Множество достаточно эффективных в условиях расширения рыночной доли маркетинговых элементов способствуют снижению дохода. Крупная рыночная доля позволяет увеличивать прибыль в случае снижения издержек предприятия на единицу товара, когда оно реализует только высококачественную продукцию с соответствующей надбавкой к стоимости [24].

Рассмотрим актуальные на сегодня виды маркетинговых стратегий и их примеры:

1. Стратегия проникновения на рынок. Данная маркетинговая стратегия используется недавно созданными предприятиями, которые хотят закрепиться в действующих рыночных условиях. Стратегией также пользуются предприятия, давно закрепившие позиции на рынке, чтобы теперь занять ряд неиспользованных и неисследованных ранее ниш.

2. Стратегия развития рынка. Стратегию используют, главным образом, чтобы привлечь новых клиентов. Этой цели маркетинговой стратегии можно достигать, расширяя географию реализации продукции (стратегия географической экспансии) или привлекая новые группы клиентов на той территории, которая уже была освоена (стратегия создания новых рынков).

Пример 1. Компания Johnson & Johnson достигла значительного успеха, создав новый класс покупателей, которых заинтересовал детский шампунь. Опираясь на статистические показатели и демографический прогноз, можно было говорить о том, что существовала реальная угроза

понижения уровня продаж, так как рождаемость снижалась [26]. Специалисты по маркетингу предприятия отметили, что детским шампунем пользуются не только дети, но и взрослые. Фирмой Johnson & Johnson была проведена соответствующая рекламная кампания, и позиции детского шампуня на рынке существенно и быстро возросли – продукт занял лидирующие позиции. Таким образом, была верно выбрана маркетинговая стратегия. Пример 2. В ряде магазинов, предназначенных для подрастающего поколения, ведется реклама женского антивозрастного крема Oil of Ulay [16].

Еще один подход, выделяемый данной стратегией, – это нахождение новых способов применения продукта. В качестве классического примера, глядя на который видно, как рынок может расширяться благодаря новым способам использования продукции, можно привести историю нейлона, который изобрела компания Du Pont. Как только методы и варианты использования нейлона, на первый взгляд, иссякли, предприятие рассказывало о новом способе его применения. Из нейлона производили парашюты, велось изготовление мужских сорочек, женских чулок и блуз, из материала производили автопокрышки, ковровые покрытия. С каждым новым способом использования продукта происходило продление его жизненного цикла.

Как правило, новые способы применения продукции открывают сами потребители. Так, изначально вазелиновым кремом смазывали разнообразные механизмы – именно для этих целей продукт производили и продавали. Однако позже потребители решили, что сфера применения вазелина не ограничена. С его помощью начали ухаживать за кожей и укладывать волосы.

В качестве еще одного примера можно привести компанию Arm & Hammer, выпускающую пищевую соду. Фирма стабильно производила продукцию, но объем реализации за последние 125 лет значительно упал. Пищевая сода также имеет неограниченную сферу применения, но при этом потребители не видели рекламу ни одного из методов. Когда Arm & Hammer

узнала, что ряд потребителей пользуются содой, чтобы освежать холодильник, компания начала проведение масштабной рекламной кампании. В результате практически все американские хозяйки стали держать в холодильнике соду. Спустя несколько лет, предприятие запустило новую рекламу, в которой рассказывалось о том, что сода эффективно устраняет жирные пятна.

Существует также маркетинговая стратегия, направленная на расширение рыночного пространства. Ее смысл – доносить до клиентов, что необходимо увеличивать интенсивность использования продукции предприятия. Предприятие Procter & Gamble, к примеру, говорит потребителям: шампунь «Head & Shoulders» становится более эффективным и действенным, если увеличивать его разовую дозировку вдвое [12].

Фирма Michelin Tire (Франция) показала, что можно творчески подходить к тому, чтобы стимулировать интенсивность пользования продукцией. Цели маркетинговой стратегии предприятия заключались в побуждении автовладельцев ездить на дальние расстояния и чаще менять автопокрышки. Michelin Tire поступило нетривиально, поучаствовав в разработке списка лучших ресторанов Франции. Созданная с участием предприятия классификация показала, что лучшие заведения располагаются в южной части Франции. Это побудило парижских гурманов к преодолению дальних расстояний в Ривьеру или Прованс, опираясь на путеводитель от Michelin при проверке пути [3].

3. Разработка нового товара. Данная маркетинговая стратегия является перспективной, но при этом она связана с определенными рисками. Прежде чем разрабатывать новый товар/услугу, предприятие должно быть уверено, что спрос на продукт есть. Если спроса нет, его создание должно быть реально. Предприятия также предстоит оценка рисков, резервов, конкурентоспособности аналогов продукции, выпущенными компаниями-конкурентами, сравнение затрат и предполагаемой прибыли [9]. Реализуя данную стратегию, необходимо справляться с консерватизмом потребителей,

большая часть которых изначально скептически воспринимают все новое. Но, если новизна продукции будет реальной, и покупатели почувствуют, что нуждаются в товаре, доход будет огромным.

Не всегда при разработке новых продуктов/услуг применяют новые технологии. Часто производителю следует просто по-новому взглянуть на процесс. Именно так, к примеру, авторы «Тетриса», «Монополии», «Кубика Рубика», люди, создавшие липучие застёжки и стикеры, сумели занять лидирующие позиции на рынке.

4. Силовая стратегия. Такая маркетинговая стратегия используется стандартными и крупными компаниями. Сила компаний, применяющих ее, состоит в возможности повышения эффективности производства с меньшими издержками, в сравнении с процессом выпуска товаров небольшими партиями, существенно отличающихся друг от друга. У силовой стратегии есть ряд преимуществ, направленных на создание масштабных научных исследований, развитую сбытовую сеть и крупных рекламных кампаний. В качестве примеров можно привести сигареты «Malboro», холодильники «Electrolux», автоконцерны «Toyota» и корпорацию «Камаз» [24].

5. Нишевая стратегия. Ее используют специализированные предприятия, производящие нестандартную, особую продукцию, рассчитанную на покупателей узкого круга. Предприятие может занять высокие позиции благодаря тому, что определенная категория клиентов будет пользоваться незаменимыми, узкоспециализированными товарами. В качестве примеров можно привести предприятия, работающие в соответствии с разнообразными сфокусированными стратегиями: Bando (компания восстанавливает покрышки и предлагает ряд услуг на автостоянках грузовых машин), Ritz-Carlton (гостиничный бизнес), eBay (специализация – проведение электронных аукционов); Porsche (продажа спортивных автомобилей), Cannondale (продажа горных велосипедов элитных моделей) [11].

6. Приспособительная стратегия. Здесь большая доля принадлежит обычному бизнесу местного локального масштаба. Маркетинговая стратегия сильна, так как небольшое специализированное предприятие является гибким, может лучше удовлетворить незначительные потребности и нужды потребителей в своих объемах.

7. Пионерская стратегия. Создает новые сегменты либо радикально преобразует старые. Товар не просто совершенствуют, а ищут рискованные революционные решения, не всегда выгодные даже при удачном раскладе. В качестве примеров компаний, пользовавшихся данной стратегией, можно привести предприятия, выпускавшие первые персональные компьютеры (Apple, «Зенит» и пр.), занимавшиеся биотехнологиями и находившие другие, более стандартные решения.

Открывая первые рестораны в таких странах, как Тайвань, Южная Корея и Япония, Mc Donald`s было очень заинтересовано во франчайзерах определенного типа. Предприятию были нужны рисковые предприниматели, например, которые ранее работали в сфере микроэлектроники [8]. Деятельность предприятия была связана с двойным риском, так как азиатские потребители не знали, что такое американская пища, а если и знали, то еще не привыкли к ней. Кроме того, особая система обслуживания – создание блюд на «конвейере» и такая же система их раздачи были чужды жителям восточных стран.

Также необходимо перечислить новые маркетинговые стратегии (по отношению к конкурентам и наступательные):

1. Позиционная оборона. В ходе оборонительных мероприятий на границе своих территорий всегда строят неприступные фортификационные сооружения. Но любую статичную оборону ждет неминуемый проигрыш.

В данный момент предприятия, ограничивающие деятельность только оборонительными действиями, ведут близорукую маркетинговую политику. Так, Генри Форд, который видел только свою Модель Т и ничего более, подверг крупномасштабное предприятие, годовой доход которого составлял

более 1 миллиарда долларов, банкротству. Даже говоря о таких гигантах, как Bayer, Aspirin и Coca-Cola, необходимо отметить, что прибыль в их случае не является гарантированной. Сейчас Coca-Cola, несмотря на объемы, в которых реализует безалкогольные напитки (почти половина во всем мире) покупает предприятия, занимающиеся выпуском фруктовых напитков, и диверсифицирует производственный процесс. Если на предприятие уже была совершена атака, ему не стоит концентрировать усилия, строя укрепления вокруг существующей продукции [13].

2. Защита флангов. Лидерам рынка требуется особая маркетинговая стратегия, заключающаяся в создании «пограничной службы» и концентрации «боеспособных частей» на областях границ, являющихся самыми уязвимыми. Эти базы – особенные, так как ими можно пользоваться, чтобы переходить к контратаке и переносить боевые действия на территории врага. Фланговая защита становится еще более актуальной, если все действия детально проработаны, и она осуществляется поэтапно. Например, предприятия Ford и General Motors не имели должной подготовки, что стало их главной ошибкой. Атаки со стороны производителей Японии и Европы не были восприняты серьезно [8]. Создание Pinto и Vega носило формальный характер, а малолитражные автомобили американского производства не были высокого качества. При этом их стоимость была установлена по аналогии с зарубежными производителями. Как следствие – японские производители на определенный срок захватили долю американского рынка, где покупателем предлагались компактные авто с более высокими качественными характеристиками.

3. Упреждающие оборонительные действия. Суть стратегии заключается в нанесении конкурентам упреждающих ударов. Предприятие может подумать об организации упреждающей защиты, применив несколько способов. Возможно проведение боевой разведки на всем фронте: «задеть» одно конкурирующее предприятие, нанести атаку другому и угрозу третьему и, таким образом, нарушить деятельность их всех. Далее можно использовать

наступление на всем фронте, вспомнив о предприятия Seiko, предложившей дистрибьюторам всего мира 2 тысячи 300 моделей часов, либо перейти к ценовым атакам, как это сделала Texas Instruments [24]. Когда все запланированные акции будут успешно проведены, нужно закрепить их успех. Маркетинговая стратегия, связанная с обороной, диктует необходимость поддерживать конкурентоспособность на высоком уровне.

У упреждающих действий в обороне часто только психологические задачи. Таким образом, предприятие, занимающее лидирующие позиции на рынке, показывает конкурентам, что необдуманные атаки лучше не организовывать. Например, одно из крупных фармацевтических предприятий США (лидер по производству лекарств) всякий раз, когда узнает, что конкуренты намереваются создавать новые предприятия, занимается организацией утечки сведений о своих целях по снижению стоимости продукции и расширению. Конкуренты верят слухам, и, под воздействием данной информации, снижают обороты, в то время как предприятие работает в привычном темпе.

4. Контратака. Маркетинговую стратегию, заключающуюся в атаке на наступление, выбирают множество лидирующих предприятий. Они уверены, что быть пассивными наблюдателями за изменениями на рынке не нужно, как и спокойно смотреть на снижение стоимости, блицкриги пиар-акций, модернизацию того или иного товара, покушения на распределительные каналы.

Можно вспомнить и о такой контратаке, как блокада конкурирующей предприятия в экономическом или политическом смысле. Лидирующее предприятие может компенсировать понижение стоимости некоторых товаров (являющиеся более рентабельными для конкурента) другими товарами или предоставить информацию о новом продукте, планируемого к производству, чтобы потребители перестали покупать у конкурентов. Предприятия также часто лоббируют проведения представителями власти

исполнительного или законодательного типа мероприятий, невыгодных для конкурентов [20].

5. Мобильная защита. У мобильной обороны нет ограничений в виде защиты границ территории. Маркетинговая стратегия этого типа подразумевает, что лидирующее предприятие будет влиять на новые территориальные участки и создавать базу для атаки в будущем либо, чтобы организовывать оборону. Ведется расширение границ предприятия не только благодаря обычному распространению продукции, но и расширению и диверсификации рынка. За счет этого стратегическая глубина увеличивается, и фирма может противостоять обрушивающимся ударам.

При расширении рыночной среды предполагается, что предприятие перестает быть зацикленным на конкретном продукте и обращает внимание на ряд нужд, удовлетворить которые линейка данной продукции в общем, а также проводить работу научного и исследовательского плана по всей цепи технологии. К примеру, предприятия, производящие бензин, дали себе имя «энергетических», что вызвало необходимость окунуться в ряд смежных отраслей. Предприятия начали заниматься угольной, нефтяной, гидроэнергетической, химической и атомной промышленностью.

Маркетинговая стратегия, направленная на расширение рыночной среды, обязывает предприятия соблюдать два фундаментальных принципа. Первый принцип – правильная постановка задачи (нужно четко выявить, какие цели являются реальными). Второй принцип заключается в сосредоточении, концентрации усилий на тех участках, где противник наиболее уязвим.

Разумно расширять рынок – действие, которое вполне оправдано. Так, ранее фирма Armstrong World Industries производила исключительно ковровые покрытия, формируя свою деятельность в соответствии с этим основным направлением работы [22]. Сейчас специализация предприятия – декоративные домашние покрытия. Таким образом, предприятие стремится

удовлетворить потребности покупателей, создавая элегантные внутренние интерьеры и используя при этом различные материалы.

Диверсифицировать рынок, не вторгаясь в отрасли, которые не связаны друг с другом – один из вариантов создать стратегическую глубину в обороне, своеобразная маркетинговая стратегия. Пример: табачным компаниям Philip Morris и Reynolds (США) пришлось столкнуться с ограничениями, связанными с курением. Предприятия не стали даже пытаться обороняться. Они начали скупать предприятия, производящие пиво, замороженные продукты и безалкогольные напитки.

6. Вынужденное сокращение. Нередко крупные предприятия понимают, что за счет тех ресурсов, которыми они обладают, выстроить эффективную защиту по целостности территориального участка невозможно. При этом наступление противника ведется по нескольким фронтам одновременно. Лучшим выходом из ситуации становится мера стратегического отхода (планируемого сокращения). С полным уходом из бизнеса эта мера не имеет ничего общего. В данном случае предприятия просто расстаются с теми участками, защищать которые нет смысла, и концентрируют все ресурсы и усилия на более прибыльных территориях, задумываясь о том, какие еще есть перспективные направления. Мера направлена на то, чтобы достичь поставленной цели маркетинговой стратегии и консолидировать конкурентоспособные производства. Например, этот способ использует Heinz.

Есть примеры, из которых ясно: предприятие, желавшее стать лидером, сбивало позиции конкурента и выигрывало у него. Так, Canon, производственный объем и прибыль которого в XX веке были лишь одной десятой предприятия Xerox, сумело обогнать лидирующее предприятие. Toyota выпускает большее количество авто, по сравнению с General Motors, Leica уступает позиции Nikon, которая выпускает фотокамеры и пр. [20].

Далее рассмотрим этапы создания маркетинговой стратегии – рис. 4.

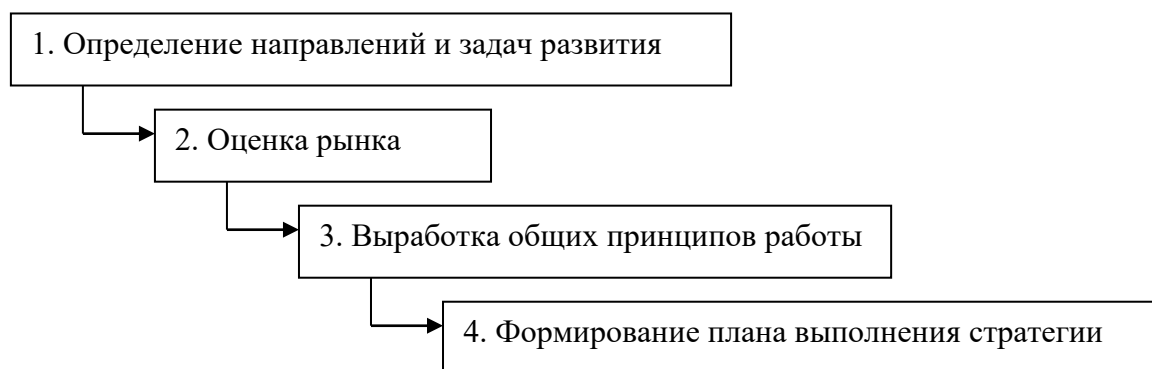


Рисунок 4 – Этапы разработки маркетинговой стратегии

На этапе 1 следует обозначить задачи, сформировать цели маркетинговой стратегии, например:

- 1) территориальное расширение области продаж;
- 2) завоевание рынка и укрепление на нем лидерских позиций;
- 3) увеличение стоимости предприятия (в будущем его можно будет выгодно продать) [16].

Как правило, на данном этапе ответственность за внедрение маркетинговой стратегии берет на себя руководство (собственник). Они должны выбрать тип маркетинговой стратегии и решить, каким предприятие должно быть в перспективе (через 5 – 10 лет), а также составить план действий на этот период. При постановке конкретных и понятных целей последует успешное развитие предприятия.

На этапе 2 происходит оценка рынка. Зная возможности и ограничения рынка, можно обозначить задачи маркетинговой стратегии цифрами. Необходимыми для расчетов данными являются:

- 1) годовой рыночный рост, измеряемый в процентах, доля новых сфер на рынке;
- 2) риски, с которыми может столкнуться предприятие, и степень их влияния на потребительский рынок;
- 3) маркетинговые стратегии конкурирующих предприятий, влияние поведения конкурентов на данное предприятие [5].

Оценку рынка проводят сотрудники подразделения развития и маркетинга. Также на данном этапе используется SWOT-анализ.

На этапе 3 происходит выработка общих принципов работы для всей команды. Все стратегические цели и задачи предприятия должны быть доведены до сотрудников. Также обозначают понятные способы достижения поставленных целей. Руководству предприятия на данном этапе необходимо провести ряд работ с коллективом и дать разъяснения работникам – как нужно действовать и на чем концентрировать свое внимание.

Мотивационная система должна основываться на принципах, разработанных при подготовке маркетинговой стратегии. В будущем они должны являться критериями оценки всей управленческой системы.

Ответственность за исполнение данного этапа создания маркетинговой стратегии лежит на отделе кадров и руководителях структурных подразделений. Каждый сотрудник должен быть ознакомлен с главными ценностями предприятия, что является дополнительным стимулом его эффективной работы сотрудника (ведь он будет чувствовать себя частью общего дела).

Доведение до всего коллектива целей маркетинговой стратегии позволит добиться того, что все будут следовать установленным принципам. Важность проведения общего собрания с участием сотрудников и топ-менеджмента велика – это мероприятие даст возможность обсудить корпоративные ценности и приобщить к ним весь коллектив [24].

На этапе 4 происходит формирование плана выполнения маркетинговой стратегии.

Все, что было решено на предыдущих этапах, необходимо документально зафиксировать. Годовой план выступает в качестве документа со всеми договоренностями в части определения источников финансирования, показателей результативности труда персонала (KPI) и др. Также необходимо установить контрольные точки, в которых будут оцениваться промежуточные результаты проделанной работы.

Исполнителями на данном этапе маркетинговой стратегии выступают все управленцы предприятия и главные специалисты, а также кадровая служба. При подготовке плана можно применять методику Smart. Она подразумевает, что все задачи любого типа маркетинговой стратегии должны быть четкими, конкретно поставленными и исчисляться в цифровом эквиваленте. Помимо прочего, они обязаны быть достижимыми и адекватными с учетом специфики работы сотрудников. Каждой цели должен быть установлен свой срок достижения [26].

Таким образом, в настоящее время существует множество видов маркетинговых стратегий, которые предприятие может применять в зависимости от рыночной конъюнктуры и своего положения на рынке. Разработка стратегии маркетинга – это программно-целевой подход, выполнение которого происходит поэтапно.

1.3 Особенности разработки и применения маркетинговой стратегии в ресторанном бизнесе

От любой другой маркетинговой деятельности маркетинг ресторана отличается незначительно – только наличием некоторых специфических задач, но в своей сути – это процесс по разработке и предоставлению потребителям услуг [7].

Маркетинговая стратегия ресторана опирается на маркетинговое планирование. Руководству следует четко представлять – с какой целью ресторан выходит на рынок, и какие инструменты будут использоваться для ее достижения. Принятые решения по маркетинговой стратегии должны опираться на результаты анализа конъюнктуры рынка, определение целевой аудитории и целевого рынка, допустимого бюджета на маркетинг, доступные инструменты продвижения.

В систему управляемых элементов маркетинговой стратегии ресторана (маркетинг-микс) входят: 1) определение места расположения, 2)

определение списка предоставляемых услуг, 3) описание конкурентной среды, 4) выбор целевой аудитории, 5) ценовая политика, 6) планирование мероприятий по продвижению услуг, 7) выбор поставщиков, 8) работу с персоналом [12].

Для целей роста продаж рестораны, как правило, применяют следующие стратегии:

- 1) привлечение большего количества посетителей;
- 2) работа с уже имеющимися постоянными посетителями (рост дохода с каждого посетителя).

Рост доходов предполагает, что:

- либо растет средний чек с каждого посетителя;
- либо при сохранении уровня среднего чека растет количество посещений ресторана;
- либо и то, и другое в комплексе (наиболее оптимальный, но труднодостижимый вариант).

Анализ специальной литературы о ресторанном бизнесе позволяет сделать выводы о том, что в настоящее время существует множество методов по росту доходов с посетителей ресторана. Например, создание соответствующей атмосферы заведения. Некоторые из таких методов сложно систематизировать. Например, от создания уютной атмосферы ресторана будет зависеть, придут ли посетители туда только один раз, или станут его постоянными клиентами [18].

Важную роль в продажах играет и персонал ресторана (особенно официанты и бармены). Так, от умения персонала продавать во многом зависит средний чек по каждому посетителю. В настоящее время, несмотря на избыток предложения персонала для ресторанов на рынке труда, сделать из официанта или бармена хорошего продавца сложно.

Еще одним действенным методом является введение в меню дополнительных предложений (шеф-повар рекомендует). Поскольку это специальное предложение, то его продают дороже.

Также часто применимыми методами роста доходов с клиентов являются:

- 1) проведение тематических или праздничных мероприятий. К примеру, дней (месяца) кухни какой-либо страны. В этом случае почти всегда делается дополнительное меню, которое также продается дороже;
- 2) приглашение постоянных (и не только постоянных) клиентов ресторана (для чего требуется ведение базы постоянных клиентов);
- 3) построение сети ресторанов. Сетевые рестораны могут решить сразу две проблемы: во-первых, они увеличивают число посетителей за счет географического расширения; во-вторых, они увеличивают частоту посещений своих заведений одним и тем же клиентом [24].

Для роста посещаемости ресторана важное значение имеет выбор места его расположения. Так, если ресторан расположен вблизи размещения своих потенциальных клиентов, то посещаемость будет высокой. Особенно это важно для демократичных ресторанов (в том числе для ресторанов еды типа фаст-фуд). Для дорогих ресторанов место не менее важно, но принцип его выбора иной.

Необходимо также отметить, что выбор стратегии маркетинга ресторана должен решать проблему наполняемости зала. Поскольку ресторанный бизнес относится к бизнесам с высокой конкуренцией, проблема привлечения и удержания посетителей актуальна как для дорогих, так и для демократичных по ценам ресторанов.

Посетители не будут приходить в ресторан, даже находящийся под патронажем известного человека, если оно не обеспечит комфортных условий. Поэтому стратегия маркетинга ресторана, как правило, направлена также на создание своего круга посетителей.

Также известно, что в ресторанном бизнесе капиталовложения могут окупиться только при правильной раскрутке. Здесь наибольшее внимание при формировании маркетинговой стратегии должно быть направлено на то, чтобы ресторан стал заметным и узнаваемым.

Таким образом, кризис, начавшийся в 2014 году и серьезно повлиявший на рынок общественного питания, к 2019 году вступил в фазу стабилизации: люди адаптировались к новому уровню доходов, но о каком-либо серьезном повышении качества жизни говорить нельзя. В пользу владельцев кафе и ресторанов играет усталость от режима «тотальной экономии» – если в начале кризиса многие были готовы полностью отказаться от посещения точек общественного питания, то сейчас, в условиях относительно небольшого роста цен, такая мера кажется потребителям излишней.

Однако конкуренция среди владельцев кафе и ресторанов крайне высока, и выиграть в конкурентной борьбе могут только те, кто умеет быстро адаптироваться к меняющимся условиям, грамотно выстраивать маркетинговую стратегию, оптимизировать бизнес-процессы для снижения расходов, не совершать типовые ошибки, о которых речь пойдет в следующем параграфе работы.

1.4 Типовые ошибки разработки маркетинговой стратегии ресторана

Рассмотрим типовые ошибки при разработке маркетинговой стратегии ресторана:

1. Излишняя концентрация на идеях лидера отрасли.

Многие небольшие рестораны стремятся быть похожими на более крупные и масштабные, воспринимая это как своего рода соревнование. Руководители стараются создать ресторан со схожими характеристиками и преимуществами, проводят рекламные кампании с сюжетами такого же типа, запускают аналогичные акции. Некоторые даже копируют элементы фирменных логотипов ресторанов-лидеров [21].

Однако невозможно достичь успеха, повторяя чужие идеи. Каждый ресторан и его меню – исключительные. В ресторанном бизнесе любой тип

маркетинговой стратегии должен быть направлен на его продвижение (продвижение услуг и меню ресторана), поэтому руководству ресторана при формировании стратегии маркетинга следует ориентироваться не на конкурентов, а на клиентов. Необходимо изучить свою целевую аудиторию, знать потребности и желания своих потенциальных посетителей, поддерживать обратную связь и подстраиваться под них.

2. Не предоставлять контакты.

Согласно данным статистики, до 70 % сайтов российских ресторанов не предоставляют контактные данные руководства [24]. В результате, клиенту приходится пользоваться только той информацией, которая есть на ресурсе, без возможности при возникновении каких-либо вопросов связаться с представителями руководства ресторана.

Без указания способа связи (телефон или адрес электронной почты) нерационально тратить время и деньги на создание сайта. В современном мире возможность клиента пообщаться с представителями администрации ресторана – обязательное условие. Следует не только указать способы связи, но и контролировать их работу – следить, чтобы посетителям отвечали на все входящие запросы.

3. Уделять много времени суперстратегиям.

Небольшим ресторанам следует применять максимально простые типы маркетинговых стратегий. Даже самые выдающиеся достижения основаны на элементарных концепциях. Вся необходимая для потенциального посетителя информация – это меню, его преимущества в сравнении с меню ресторанов-конкурентов.

Чем больше объем сведений, тем сложнее потребителям их воспринимать, поэтому сложные концепции и суперстратегии не привлекают, а, наоборот, раздражают аудиторию. Такие типы планов оказываются неэффективными и требуют гораздо больших затрат времени, денег и сил.

4. Отсутствие анализа прошлых результатов.

Руководителю ресторана необходимо постоянно контролировать и анализировать результаты деятельности, используя при этом различные типы инструментов. При внедрении новой маркетинговой стратегии происходит подведение итогов: определяются ее преимущества и слабые стороны. Все эти данные необходимы для формирования собственного опыта и возможности использовать в будущем лучших практик без совершения ошибок.

5. Стагнация.

Если в работе ресторана нет прогресса, успеха добиться не удастся. Например, до сих пор можно встретить рестораны, где из способов оплаты есть только вариант наличного расчета. Также у многих ресторанов нет своего сайта. Не говоря о проведении каких-то интернет-кампаний или продвижении в social media, можно видеть, что у многих ресторанов (и не обязательно малых) нет даже собственных визиток.

Если ресторан не соответствует требованиям текущего времени, он не будет пользоваться успехом у посетителей.

6. Отказ от традиционных маркетинговых приемов.

Даже если ресторан широко известен, это не значит, что не нужно применять те типы маркетинговых стратегий, которые основываются на традиционных инструментах. Традиционный маркетинг (реклама на радио и по телевидению, биллборды, публикации в журналах и газетах) прошел проверку годами и доказал свою эффективность. Это не менее важные способы донесения информации о ресторане до своих потенциальных посетителей.

7. Навязчивость.

Многие рестораны, имея доступ к клиентской базе, начинают активно себя продвигать, превращая это в навязчивость. Постоянные (и нет), а также потенциальные посетители ресторана постоянно сталкиваются с различными типами исходящих контактов от компании: смс-сообщениями, сообщениями в мессенджерах, письмами на e-mail, звонками, и их это начинает раздражать.

Для удержания посетителей необходимо следовать принципам своевременности и обоснованности информации. Из-за навязчивых рассылок спама ресторан рискует потерять часть потребителей [26].

8. Забыть про конкурентов.

Безусловно, главное внимание ресторана должно быть обращено на собственную деятельность. Но это не значит, что не нужно следить за тем, что происходит у конкурентов. Возможности Интернета позволяют людям сравнивать цены в режиме онлайн, смотреть отзывы, изучать характеристики и, учитывая это, выбирать наиболее привлекательный для себя ресторан. Поэтому необходимо наблюдать за конкурентами, чтобы иметь возможность вовремя внедрить инновации, которые дадут преимущество.

9. Не интересоваться мнением посетителей.

Для ресторана любой тип маркетинговой стратегии основан на меню и услугах, и если посетители будут им не довольны, реклама буде неэффективной. Ресторану следует обязательно получать информацию о мнении посетителей о своих меню и услугах, и на основе полученной информации (положительных или отрицательных отзывов посетителей) разрабатывать или корректировать свою маркетинговую стратегию.

Выводы по первому разделу работы.

Маркетинговая стратегия – это подробный план действий по увеличению прибыли предприятия. Для предприятия – это основополагающая стратегия развития. Она включает в себя пошаговую инструкцию по достижению поставленных целей, будь то генерация заявок или формирование узнаваемости бренда, и пишется с прогнозированием в среднем на год или любой иной заданный период времени. Кроме того, стратегия должна регулярно обновляться и дорабатываться, поскольку чем понятнее и актуальнее она будет, тем больше прибыли предприятие сможет получить.

Являясь составной частью общей стратегии предприятия, маркетинговая стратегия, направляет деятельность на достижение

следующих стратегических целей: 1) увеличение рыночной доли предприятия; 2) увеличение объемов продаж предприятия; 3) увеличение прибыли предприятия; 4) завоевание лидирующих позиций на рынке и пр. При этом цели маркетинговой стратегии обязательно должны быть согласованы с миссией предприятия и его общими глобальными целями.

В ресторанном бизнесе для того, чтобы достичь любой из вышеназванных целей, необходимо формировать маркетинговую стратегию, опираясь на следующие ее элементы: 1) целевая аудитория и сегментация потребителей; 2) маркетинговый комплекс (7 «Р»: продукт, распределение, цена, продвижение, физическое окружение, процесс, персонал); 3) маркетинговый бюджет.

После того как определен каждый из перечисленных элементов, приступают к реализации целей через ряд задач: 1) формулирование стратегической маркетинговой проблемы (этому пункту необходимо уделить наибольшее внимание); 2) анализ потребностей; 3) сегментация потребительского рынка; 4) анализ угроз и возможностей бизнеса; 5) анализ конкуренции на рынке; 6) анализ сильных и слабых сторон ресторана; 7) выбор стратегии.

2 Рассмотрение и оценка деятельности ресторана Марле Буа ООО «Кэжуал Групп»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Согласно данных официального сайта, впервые ресторан «Марле Буа» появился в Томске еще в XIX веке. Его основал выходец из итальянской Пескары Джованни Марле и его жена-парижанка Полин Буа. После свадьбы супруги открыли ресторан, названный в честь их союза «Марле Буа» [25].

В мае 1862 года молодой владелец ресторана поспорил со своим братом, что сможет открыть успешный ресторан в любой точке мира. Они раскрутили глобус, и палец Джованни указал на город в Сибири. Так Марле с супругой предприняли рискованное путешествие в Томск. Здесь они арендовали подвальное помещение на Базарной площади (сейчас площадь Ленина), и поразили местных жителей изысканным вкусом блюд Средиземноморья и уникальными сортами вин. Ресторан процветал многие десятилетия, но из-за революции супруги покинули Россию [25].

Повторно ресторан заработал только с 1 августа 2013 года. Ресторан, согласно Яндекс, по отзывам посетителей имеет рейтинг 4 (из 5).

6 августа 2018 года с рестораном произошел крупный скандал [6]. Из-за нарушений требований производственной санитарии, которые, как оказалось, имели место быть на кухне ресторана, произошло массовое отравление посетителей (5 человек были доставлены в больницы города с признаками сальмонеллеза). За этим последовали проверки Роспотребнадзора, а также предписание суда о закрытии ресторана на 45 дней и освещение случившегося в СМИ.

В помещениях заведения (расположенных в здании бывшего онкодиспансера) был проведен ремонт, и 15 ноября 2018 года ресторан снова заработал под новым именем, с новым руководством и собственником (ООО «Кэжуал Групп») [6].

ООО «Кэжуал Групп» зарегистрирована по адресу: 634009, Томская область, город Томск, проспект Ленина, дом 113, помещение П079. Директор – Семенова Евгения Игоревна [19].

Основным видом экономической деятельности является «деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания». Размер уставного капитала 10 000 руб.

С 15.11.2018 Обществу с ограниченной ответственностью «Кэжуал Групп» присвоен ИНН 7017453114, КПП 701701001, ОГРН 1187031068894, ОКПО 34169851.

На официальном сайте ресторана указано, что заведение предлагает своим посетителям уникальную винную карту, кухню Италии, Греции, Франции по фирменным рецептам лучших поваров, стейки из испанской печи Хоспер, особенные соусы.

Атмосфера располагает к изысканному отдыху: вечерами звучит старинный рояль (1866 года), горят свечи. К достоинствам ресторана следует отнести необычный интерьер – под потолок уходят деревянные шкафы, заполненные старинными книгами, зал украшают предметы итальянского и французского быта. Все это дает посетителям ощущение уюта и тепла [6].

Кроме того, ресторан старается максимально разнообразить досуг своих гостей – в «Марле Буа» регулярно проходят творческие вечера, выступления приглашенных групп, а также винные дегустации и гастрономические вечера.

Для детей по воскресеньям работает отдельная комната, куда приглашается детский аниматор.

Организационная структура ресторана представлена на рис. 5.

Как видно из рис. 5, руководит рестораном управляющий (директор), который является наемным работником. В обязанности управляющего входит: заключение договоров поставки и сбыта, решение всех

общехозяйственных вопросов деятельности ресторана. В подчинении управляющего находятся главный бухгалтер и администратор.

В обязанности главного бухгалтера входит: ведение бухгалтерского, налогового и статистического, а также кадрового учета; начисление и выдача заработной платы работникам предприятия; расчеты с контрагентами предприятия; составление различного рода отчетности. В подчинении у главного бухгалтера находится кладовщик, который также выполняет функции заведующего хозяйством.

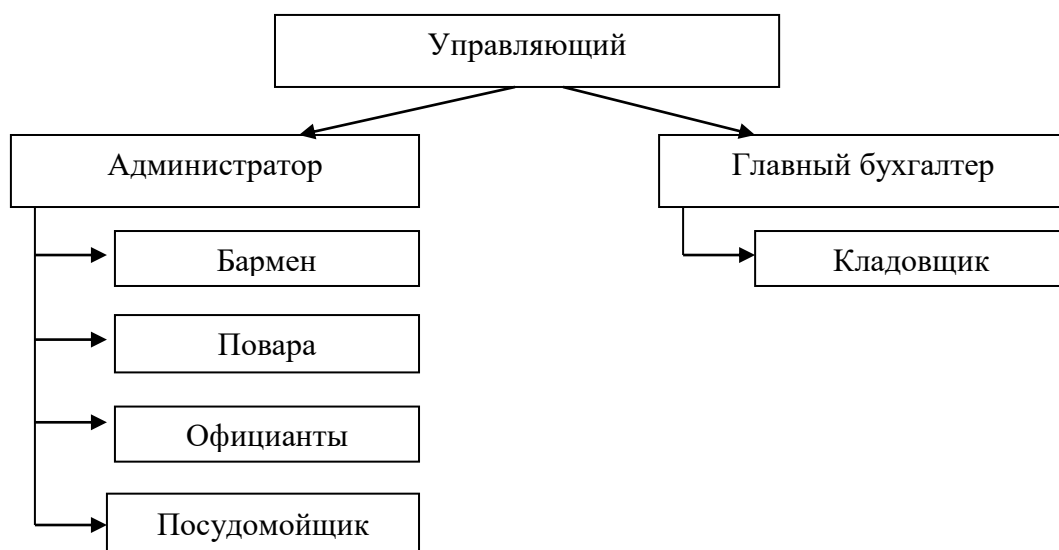


Рисунок 5 – Организационная структура управления рестораном

В обязанности администратора входит организация работы залов и кухни ресторана, контроль за деятельностью персонала. В подчинении у администратора находятся бармен, повара, официанты и посудомойщица, в функции которой входит также уборка помещений ресторана.

Непосредственно в собственности предприятия помещения, в которых расположен ресторан, не находятся – оформлен договор долгосрочной аренды. Также в аренду получено все кухонное оборудование. Охрана (в том числе пожарная) поручена специальным охранным компаниям – заключены специальные договора.

Поставка продуктов питания осуществляется из фермерских хозяйств Томской области, а также от проверенных долгосрочным сотрудничеством

поставщиков, многие из которых находятся за рубежом. В связи с введением продуктового эмбарго, часть продуктов, необходимых для приготовления блюд средиземноморской кухни поставляется из Республики Беларусь.

2.2 Оценка деятельности предприятия за 2016 – 2018 года

На основании данных отчетности предприятия за 2016 – 2018 года (Приложение А), а также иных данных, предоставленных бухгалтерией предприятия, проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ начнем с рассмотрения динамики численности и структуры персонала предприятия – табл. 2.

Таблица 2 – Численность и структура персонала ресторана

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год	численность, чел.		уд. вес, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Управляющий	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Администратор	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Главный бухгалтер	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Кладовщик	-	1	1	-	6,66	6,66	1	-	6,66	-
Бармен	1	2	1	9,09	13,33	6,66	1	-1	4,24	-6,67
Официанты	2	4	5	18,18	26,66	33,32	2	1	8,48	6,66
Повара	4	4	4	36,36	26,66	26,66	-	-	-9,7	-
Посудомойщица	1	1	1	9,09	6,66	6,66	-	-	-2,43	-
Итого персонал	11	15	15	100,00	100,00	100,00	4	-	-	-
в том числе:										
Основной персонал	7	10	10	66,63	66,66	66,66	3	-	3,03	-
АУП	3	3	3	27,27	20	20	-	-	-7,27	-
Вспомогательный персонал	1	2	2	9,09	13,33	13,33	1	-	4,24	-

Из табл. 2 видно, что в 2017 году численность персонала увеличилась на 4 человека, а в 2017 – 2018 годах численность персонала не менялась (15 чел.).

По критерию численности предприятие относится к категории микропредприятий. Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают основные работники – рис. 6.

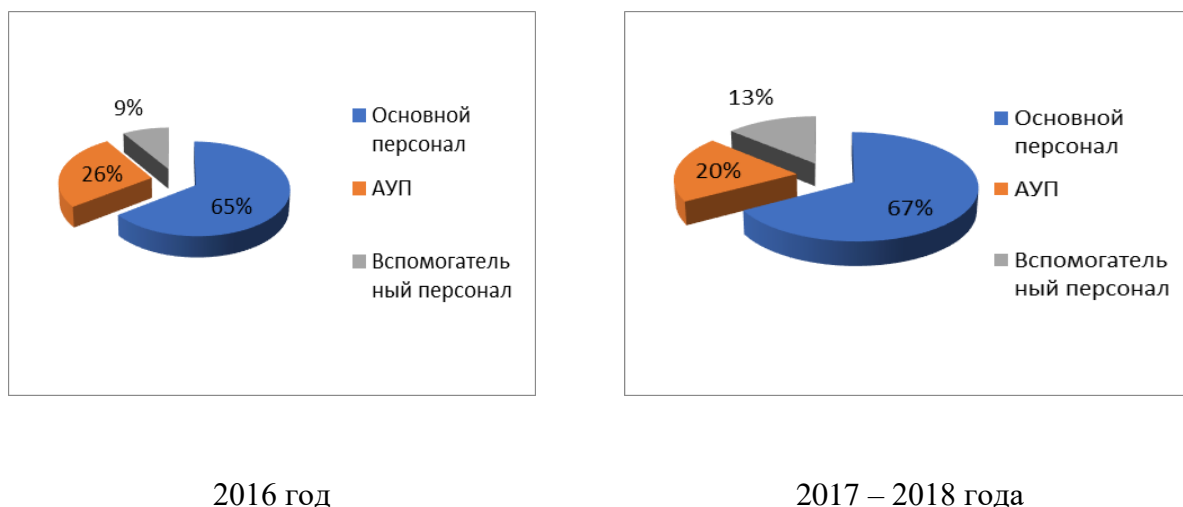


Рисунок 6 – Структура персонала ресторана в 2016 – 2018 годах, %

Доля основного персонала почти не изменилась. За счет роста числа вспомогательных работников их доля в общей численности увеличилась на 4,24 %.

Далее рассмотрим показатели движения основных работников, табл.

3.

Таблица 3 – Движение основного персонала ресторана

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение			
				численность, чел.		Темп прироста, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
Численность на начало года	6	7	10	-1	3	16,67	42,85
Численность на конец года	7	10	10	3	-	42,85	-
Среднегодовая численность	7	9	10	2	1	28,57	11,11
Поступило на работу	2	5	1	3	-4	150	-80
Уволено	1	2	1	1	-1	100	-50
Коэффициент текучести персонала	0,14	0,22	0,1	-0,08	-0,12	-92	-88

Из табл. 3 видно, что в 2017 году по предприятию высокие показатели текучести основного персонала. На конец 2016 года данный показатель составляет 14 %, сократившись на конец 2018 года до 10 %.

Динамику и структуру расходов предприятия проанализируем в табл. 4.

Таблица 4 – Динамика и структура расходов ресторана

Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год	сумма, тыс. руб.		уд. вес, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Материальные расходы	8 923	18 268	6 964	42,84	47,58	50,69	9345	-11304	4,74	3,11
Оплата труда	3 019	3 326	3 398	14,50	8,66	24,73	307	72	-5,83	16,07
Отчисления в фонды	913	1 006	1 027	4,38	2,62	7,48	92,826	21,77	-1,76	4,86
Прочие расходы	7 972	15 792	2 349	38,28	41,13	17,10	7820	-13443	2,86	-24,0
Итого расходы	20827	38392	13738	100,0	100,0	100,0	17565	-24653	-	-

Из табл. 4 видно, что в 2017 году в сравнении с 2016 годом сумма расходов существенно увеличилась (на 17 565 тыс. руб.), а в 2018 году в сравнении с 2017 годом – существенно сократилась (на 24 653 тыс. руб.), что связано с изменением суммы выручки.

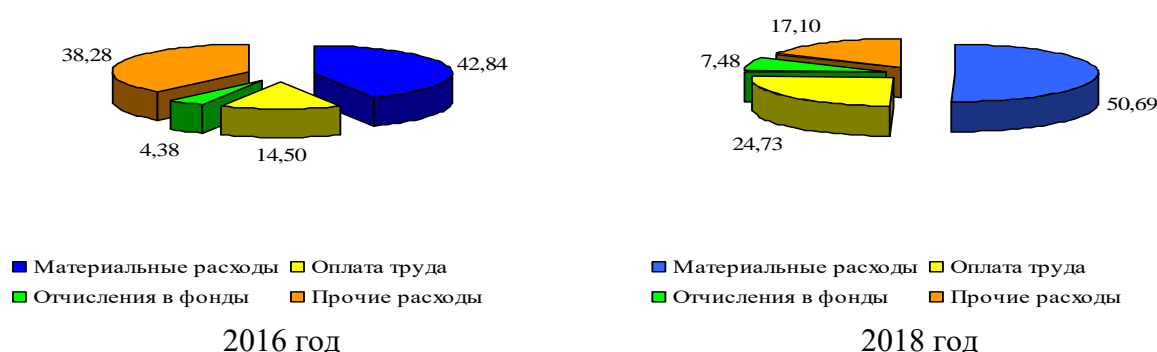


Рисунок 7 – Структура расходов ресторана в 2016 и 2018 годах, %

Также по данным табл. 4 и рис. 7 можно видеть, что наибольшую часть расходов предприятия составляют материальные расходы, а также расходы на оплату труда. Из этого следует, что себестоимость продукции

предприятия является трудо- и материалоемкой. Такого элемента себестоимости, как амортизация, у предприятия нет (помещения и оборудование арендуются).

Финансовые результаты деятельности предприятия проанализируем в табл. 8, из которой видно, что к концу 2018 года выручка предприятия существенно сократилась – на 12 197 тыс. руб. (в сравнении с началом периода). Такое снижение особенно заметно на фоне роста выручки по итогам 2017 года – на 11 318 тыс. руб. (в сравнении с 2016 годом).

Снижение суммы выручки привело также к снижению величины себестоимости, и, соответственно, величин валовой прибыли, прибыли от продаж, балансовой и чистой прибыли. Снижение величины балансовой прибыли привело также к снижению сумм налоговых платежей. В целом, на конец 2018 года получена самая низкая величина чистой прибыли по предприятию.

Динамику и структуру статей бухгалтерского баланса проанализируем в табл. 9, из которой видно, что к концу 2018 года в сравнении с 2016 годом произошло существенное увеличение валюты баланса – на 14 880 тыс. руб. В активе, в основном, произошло увеличение по прочим оборотным активам (выручка от продажи имущества, право собственности по которой еще не зарегистрировано на покупателя; стоимость испорченных материальных ценностей и недостачи, источник возмещения по которым временно не определен), а в пассиве – за счет роста краткосрочной кредиторской задолженности.

Все активы предприятия – оборотные, а их источниками на конец 2018 года являются: собственные средства (59,80 %) и краткосрочные обязательства (40,20 %). В структуре активов наибольшее изменение структуры произошло по дебиторской задолженности (снижение доли в сравнении с 2016 годом на 68,37 %), а по прочим оборотным активам (рост доли в сравнении с 2016 годом на 79,07 %). В структуре пассивов наибольшее изменение произошло по собственным средствам (снижение

доли в сравнении с 2016 годом на 16,10) и краткосрочной кредиторской задолженностью (рост доли в сравнении с 2016 годом на 13,15 %).

Таблица 8 – Финансовые результаты деятельности ресторана

Статьи	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016	2017	2018	сумма, тыс. руб.		уд. вес, %	
							2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
Выручка	29284	41102	17087	100,00	100,00	100,00	11 818	-24 015	-	-
Себестоимость продаж	20827	38392	13738	71,12	93,41	80,40	17 565	-24 654	22,29	-13,01
Валовая прибыль	8457	2710	3349	28,88	6,59	19,60	-5 747	639	-22,29	13,01
Прибыль от продаж	8457	2710	3349	28,88	6,59	19,60	-5 747	639	-22,29	13,01
Прочие доходы	4436	8305	-	15,15	20,21	-	3 869	-8 305	5,06	-20,21
Прочие расходы	3445	7213	171	11,76	17,55	1,00	3 768	-7 042	5,78	-16,55
Прибыль до налогообложения	9448	3802	3178	32,26	9,25	18,60	-5 646	-624	-23,01	9,35
Текущий налог на прибыль	1200	397	590	4,10	0,97	3,45	-803	193	-3,13	2,49
Чистая прибыль (убыток)	8248	3405	2588	28,17	8,28	15,15	-4 843	-817	-19,88	6,86

Таблица 9 – Анализ баланса ресторана

Статьи	Сумма, тыс. руб.			Удельный вес, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016 год	2017 год	2018 год	сумма, тыс. руб.		уд. вес, %	
							2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
II. Оборотные активы										
Запасы	3 329	3 027	1 652	18,44	15,48	5,02	-302	-1 375	-2,97	-10,46
Дебиторская задолженность	14 539	12 504	4 009	80,55	63,93	12,17	-2 035	-8 495	-16,62	-51,75
Финансовые вложения	-	-	1 108	-	-	3,36	-	1 108	-	3,36
Денежные средства	182	4 029	122	1,01	20,60	0,37	3 847	-3 907	19,59	-20,23
Прочие оборотные активы	-	-	26 039	-	-	79,07	-	26 039	-	79,07
Итого по разделу II	18 050	19 560	32 930	100,00	100,00	100,00	1 510	13 370	-	-
Баланс	18 050	19 560	32 930	100,00	100,00	100,00	1 510	13 370	-	-
Пассив										
III. Капитал и резервы										
Уставный капитал	10	10	10	0,06	0,05	0,03	-	-	-	-0,02
Нераспределенная прибыль	13 689	17 093	19 681	75,84	87,39	59,77	3 404	2 588	11,55	-27,62
Итого по разделу III	13 699	17 103	19 691	75,89	87,44	59,80	3 404	2 588	11,54	-27,64
IV. Долгосрочные обязательства										
Заемные средства	182	922	-	1,01	4,71	-	740	-922	3,71	-4,71
Итого по разделу IV	182	922	-	1,01	4,71	-	740	-922	3,71	-4,71
V. Краткосрочные обязательства										
Заемные средства	-	-	1 303	-	-	3,96	-	1 303	-	3,96
Кредиторская задолженность	4 169	1 535	11 936	23,10	7,85	36,25	-2 634	10 401	-15,25	28,40
Итого по разделу V	4 169	1 535	13 239	23,10	7,85	40,20	-2 634	11 704	-15,25	32,36
Баланс	18 050	19 560	32 930	100,00	100,00	100,00	1 510	13 370	-	-

В течение 2016 – 2018 годов предприятие пользовалось долгосрочными и краткосрочными кредитами, доля которых в структуре пассивов на конец периода невелика.

На основании данных табл. 8 – 9 рассчитаем показатели, характеризующие финансовую деятельность предприятия, – табл. 10.

Таблица 10 – Основные показатели финансовой деятельности ресторана

Показатели	Значение показателей			Отклонение показателей			
	2016 год	2017 год	2018 год	абсол.		темп прироста, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
Показатели рентабельности, %							
Экономическая рентабельность	28,17	8,28	15,15	-19,88	6,86	-70,59	82,83
Рентабельность активов	45,70	17,41	7,86	-28,29	-9,55	-61,90	-54,85
Рентабельность продаж	28,88	6,59	19,60	-22,29	13,01	-77,17	197,26
Рентабельность собственного капитала	60,21	19,91	13,14	-40,30	-6,77	-66,93	-33,98
Показатели оборачиваемости, дни							
Оборачиваемость активов	221,90	171,32	693,79	-50,58	522,47	-22,79	304,97
Оборачиваемость оборотного капитала	221,90	171,32	693,79	-50,58	522,47	-22,79	304,97
Оборачиваемость запасов	40,92	26,51	34,81	-14,41	8,29	-35,22	31,28
Оборачиваемость дебиторской задолженности	178,73	109,52	84,46	-69,22	-25,05	-38,73	-22,88
Оборачиваемость кредиторской задолженности	51,25	13,44	251,48	-37,81	238,03	-73,77	1 770,46
Показатели финансовой устойчивости, коэффициент							
Коэффициент автономии	0,76	0,87	0,60	0,12	-0,28	15,21	-31,61
Коэффициент финансовой зависимости	0,32	0,14	0,67	-0,17	0,53	-54,77	368,01
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными оборотными активами	1,32	1,14	1,67	-0,17	0,53	-13,20	46,23
Показатели ликвидности, коэффициент							
Коэффициент текущей ликвидности	4,33	12,74	2,49	8,41	-10,26	194,32	-80,48
Коэффициент быстрой ликвидности	3,53	10,77	0,40	7,24	-10,37	205,03	-96,33
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	2,62	0,09	2,58	-2,53	5912,42	-96,46

Из табл. 10 видно, что к концу 2017 года произошло значительное улучшение всех показателей, а по итогам 2018 года – их существенное снижение. В целом, на конец 2018 года предприятие имеет самые низкие показатели за весь анализируемый период, что связано со снижением выручки, показателей прибыли, а также отрицательным изменением в структуре его баланса. Значение показателей быстрой и абсолютной ликвидности на конец 2018 года не соответствуют установленным для них нормативам.

В сравнении с 2016 годом значения показателей рентабельности, оборачиваемости и финансовой устойчивости существенно ухудшились.

Таким образом, результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия показывают:

- 1) увеличение валюты баланса, которое не является благоприятным для предприятия из-за ухудшения структуры баланса;
- 2) существенное снижение выручки и показателей прибыли;
- 3) снижение показателей по всем группам: рентабельность, оборачиваемость, финансовая устойчивость и ликвидность;
- 4) увеличение численности персонала, а также высокие показатели текучести среди основного персонала;
- 5) высокие доли в себестоимости материальных расходов, а также расходов на оплату труда.

В целом, полученные результаты говорят о проблемах в менеджменте, а также в системе маркетинга предприятия.

2.3 Действующая система маркетинга предприятия

Характеристика системы маркетинга ресторана, применяемая в настоящее время, представлена в табл. 11.

Таблица 11 – Характеристика системы маркетинга ресторана

Элемент маркетинговой системы ресторана	Наличие элемента
Является ли маркетинг приоритетным видом деятельности	Не является
Ставятся ли какие-либо конкретные задачи перед маркетингом?	Не ставятся
Стратегия маркетинга	Отсутствует
Есть ли понимание того – кто является целевой аудиторией ресторана?	Нет
Проводится ли сегментирование потребителей?	Нет
Планирование маркетинговой деятельности	Нет
Наличие бюджета маркетинга	Нет
Наличие в штате маркетолога	Нет
Наличие специальной программы по привлечению в ресторан посетителей	Эпизодические акции
Наличие специальных программ по удержанию посетителей (превращение их в постоянных клиентов)	Нет
Есть ли база постоянных посетителей ресторана?	Нет
Есть ли у ресторана собственная программа лояльности клиентов?	Нет
Есть ли у ресторана собственный сайт	Есть
Информативная полезность сайта	Низкая
Есть ли на сайте обратная связь с клиентами?	Нет
Есть ли на сайте контакты управляющего рестораном?	Нет
Как часто обновляется сайт?	Сайт давно не обновлялся
Проводятся ли акции по привлечению клиентов?	Эпизодические акции
Есть ли аккаунты ресторана в социальных сетях	Фейсбук, Вконтакте, Инстаграмм
Проводится ли конкурентный анализ?	Нет
Отслеживает ли руководство рестораном новшества, применяемые конкурентами?	Нет
Проводятся ли рекламные кампании?	Нет
Проводятся ли занятия с барменами и официантами по методам и технике активных продаж?	Нет
Соответствуют ли данные, приведенные на сайте, фактической действительности?	Частично

Из представленных в табл. 11 сведений видно, что как целостная система маркетинговая деятельность в рассматриваемом ресторане не ведется.

У ресторана отсутствует маркетинговая стратегия, что не позволяет вести полноценную, продуманную и последовательную маркетинговую деятельность. Нет также и постановки конкретных целей ведения маркетинговой деятельности, то есть, у руководства нет понимания того – к чему следует стремиться, и какими целями целей можно достичь.

Отсутствие маркетинговой стратегии дополняется отсутствием плана маркетинга, а также спланированного бюджета на маркетинг.

Несмотря на наличие инструментов, позволяющих проводить сбор информации о клиентах (данные бухгалтерского учета, данные заказов, данные расчета картами и пр.), сбор и анализ такой информации не проводится. Отсутствие клиентской базы не позволяет:

- 1) проводить рассылки (по почте, через мессенджеры);
- 2) планировать и реализовывать программы лояльности клиентов;
- 3) планировать рекламные кампании.

В результате у руководства ресторана нет понимания того – кто является целевой аудиторией (кто те посетители ресторана, на которых должно быть направлено наибольшее внимание).

Кроме того, наличие собственного сайта не приносит ресторану пользы. Данный сайт, несмотря на привлекательность дизайна, можно считать недоработанным, неинформативным. Посетитель данного сайта фактически может только:

- 1) увидеть только несколько фото самого ресторана;
- 2) прочесть предысторию его создания во второй раз;
- 3) ознакомиться с частью меню ресторана (так как на сайте представлена только его часть с неактуальными ценами);
- 4) ознакомиться с уже прошедшими акциями ресторана (так как сайт редко обновляется).

Обратная связь посетителей ресторана с руководством заведения отсутствует. Контактных данных руководства ресторана на сайте нет.

Руководство ресторана не следит за конкурентами, их новшествами и не проводит конкурентный анализ.

Также в штате ресторана отсутствует лицо, ответственное за маркетинговую деятельность, при этом ни управляющий, ни администратор на себя данные функции не берут. Официанты и бармен ресторана не

обучены техникам активных продаж, позволяющих увеличивать средний чек посетителя).

Ни одной рекламной кампании за период с 2016 по апрель 2019 года ресторан не проводил.

Таким образом, по результатам рассмотрения маркетинговой деятельности ресторана «Марле Буа» можно сделать вывод о том, что фактически, из всего многообразия инструментов маркетинговой деятельности в ресторанном бизнесе, в «Марле Буа» применяются только малая их часть (собственный сайт, проведение эпизодических акций по привлечению клиентов, аккаунты в социальных сетях).

Выводы по второму разделу работы.

По результатам рассмотрения деятельности и маркетинга ресторана «Марле Буа» в 2016 – 2018 годах были получены следующие выводы:

1) ресторан был открыт в 2013 году и позиционирует себя как элитный, имеющий специализацию «изысканная средиземноморская кухня». Статус элитности заведения подчеркивается изысканным интерьером (лепнина, каминный зал, убранство), погружающим посетителей в особую атмосферу;

2) по категории численности предприятие относится к классу микропредприятий;

3) место расположения ресторана сложно считать удачным. С одной стороны, ресторан расположен в центре города, в историческом месте, с хорошей транспортной доступностью. С другой стороны, заведение расположено в помещениях бывшего онкологического диспансера, а в подвале соседних с рестораном помещений ранее располагался морг, что неведомо только гостям города Томска, а также томичам, не знающим историю своего города. Кроме того, ближайшие от ресторана парковки находятся на некотором отдалении от входа, что нравится не всем посетителям;

4) у ресторана маркетинговая деятельность практически отсутствует: нет маркетинговой стратегии, не проводится маркетинговое планирование, в штате нет маркетолога, не проводятся рекламные кампании, отсутствуют программы лояльности клиентов и пр.;

5) все это, а также нашедший широкое отражение в августе 2018 года в местных СМИ эпизод с массовым отравлением посетителей ресторана, повлияло на отток клиентов. С учетом того, что ресторанный бизнес в городе Томске – высококонкурентен, это привело не только к репутационным потерям, но и к значительному снижению по итогам 2018 года выручки и чистой прибыли (минимальный уровень за период 2016 – 2018 годов).

Для исправления сложившейся ситуации руководству ресторана необходимо использование маркетинга, которое должно начаться с формирования маркетинговой стратегии.

3 Разработка маркетинговой стратегии для ресторана

3.1 Обоснование выбора предлагаемой маркетинговой стратегии

Для разработки маркетинговой стратегии предприятия необходимо провести анализ непосредственных конкурентов, SWOT-анализ, а также анализ сбыта ресторана.

В непосредственной близости от «Марле Буа» находятся следующие рестораны – табл. 12.

Таблица 12 – Характеристика ректоранов-конкурентов

Основные характеристики	Пряности и радости	Тот самый Пармезан	Two Chefs	Примо Пьяно	Марле Буа
Направленность	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан, кафе	Ресторан
Предлагаемая посетителям кухня	Грузинская, европейская, кавказская, восточная	Европейская, итальянская, русская	Европейская, тайская, смешанная	Европейская, итальянская	Средиземноморская
Часы работы	пн-пт 12:00–0:00; сб, вс 12:00–2:00	пн-чт 7:00–0:00; пт, сб 7:00–2:00; вс 7:00–0:00	пн-чт 12:00–1:00; пт, сб 12:00–2:00; вс 12:00–1:00	12:00–1:00	пн-чт 12:00–0:00; пт, сб 12:00–2:00; вс 12:00–0:00
Средний чек, руб.	1500 - 2500	1500	1200	600 - 800	800 - 2000
Дополнительные услуги	Бизнес-ланч, летняя веранда, кофе с собой, оплата картой, завтрак, доставка еды	Бизнес-ланч, кофе с собой, завтрак, доставка еды	Бизнес-ланч, кофе с собой, доставка еды	Бизнес-ланч, кофе с собой	Доставка еды, бизнес-ланч, проектор, число экранов 10, завтрак, бизнес-ланч, караоке, кофе с собой
Специальное меню	Нет	Нет	Гриль	Нет	Есть
Wi-Fi	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Оплата картой	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть

Из представленных данных видно, что в радиусе 1 – 1,5 км от ресторана «Марле Буа» расположены сильные конкуренты, предлагающие

своим посетителям не только разнообразную кухню, но и дополнительные услуги.

Размещаемые в Интернет отзывы позволяют сравнить конкурентов на основании среднего балла на основании следующих критериев – табл. 13. По выбранным критериям проставлены баллы (от 1 до 10, где 1 – очень плохо, а 10 – очень хорошо). Для получения среднего балла набранные баллы делятся на количество критериев.

Таблица 13 – Конкурентный анализ «Марле Буа» и его конкурентов

Показатель	Пряности и радости	Тот самый Пармезан	Two Chefs	Примо Пьяно	Марле Буа
Уровень цен	6	7	8	10	8
Удобство расположения	8	8	9	9	8
Оформление интерьеров	8	9	7	8	9
Качество обслуживания посетителей	9	8	7	7	7
Ассортимент блюд	10	9	8	8	7
Дополнительные услуги	8	7	7	6	8
Наличие программы лояльности клиентов	7	1	5	1	1
Удобство работы для посетителей	5	8	5	5	5
Удобство расчетов	10	10	10	10	10
Наличие собственного сайта	1	4	1	1	4
Итого баллов	72	71	67	65	67
Средний балл по показателям	7,20	7,10	6,70	6,50	6,70

Как видно из табл. 13, наибольшее количество баллов – у ресторанов «Пряности и радости» и «Тот самый Пармезан», а у «Марле Буа» и «Two Chefs» - только по 6,7 балла. Балл, полученный рассматриваемым рестораном по мнению посетителей, говорит о необходимости большей работы в сфере популяризации заведения.

Далее проведем SWOT-анализ по рассматриваемому ресторану – табл. 14.

Таблица 14 – SWOT-анализ ресторана

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие четкой специализации (ресторан предлагает средиземноморскую кухню) 2. Есть собственный сайт, на котором выкладывается меню 3. Демократичный ценовой диапазон (от 800 до 2 000 руб.) 4. Проводятся тематические месяцы (например, месяц итальянской кухни) 5. Есть доставка заказов 6. Удобное место расположения ресторана 7. Оформление интерьера 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сайт не является информативным (нет обратной связи, нет контактов руководства, из-за задержки обновления – неактуальная информация) 2. Высокая текучесть основного персонала 3. Основной персонал не владеет методами продажи блюд 4. Нет рекламных кампаний 5. Нет бюджета маркетинга 6. Нет четкой цели маркетинга 7. Финансовые показатели не планируются и не увязаны с целями маркетинга
Возможности для ресторана	Угрозы для ресторана
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка (например, блюда для вегетарианцев и пр.) 2. Новые виды услуг (например, проведение выездных банкетов и детских праздников; поставка в офисы комплексных обедов или ланчей) 3. Расширение ассортимента (как по видам кухни разных народов мира, так и по блюдам средиземноморской кухни) 4. Создание сети ресторанов 5. Развитие собственного бренда 6. Рост узнаваемости ресторана 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие маркетинговой стратегии 2. Наличие в непосредственной близости сильных конкурентов и их дополнительное усиление 3. Появление еще нескольких сильных конкурентов с агрессивной политикой привлечения и удержания посетителей 4. Рост налогового бремени 5. Рост цен на продукты и используемые ресурсы 6. Снижение покупательной способности населения 7. Широкое распространение в СМИ неблагоприятных сведений о ресторане

Из представленных данных можно сделать вывод о том, что:

1) наиболее перспективными в среднесрочной перспективе для ресторана являются:

- расширение рынка сбыта;
- рост ассортимента предлагаемых посетителям блюд из кухни разных народов мира, а также исходя из потребностей потребителей (например, для вегетарианцев);
- рост предлагаемых услуг;

2) к наиболее неблагоприятным для ресторана событиям в среднесрочной перспективе можно отнести:

- продолжение работы без обозначения целей маркетинга и сформированной маркетинговой стратегии;
- появление новых конкурентов или усиление уже существующих;

– широкое распространение в СМИ неблагоприятных сведений о ресторане (история с отравлением, негативные отзывы посетителей, история места, где расположен ресторан).

Анализ выручки ресторана по направлениям деятельности проведем в табл. 15, из которой видно, что большую часть выручки составляет непосредственное изготовление и реализация блюд посетителям ресторана. На конец 2018 года доля в выручке данного направления деятельности составила 59,12%. Кроме того, значительную долю в выручке составляет услуга по изготовлению и реализации бизнес-ланча – 31,81 % на конец 2018 года – рис. 8.

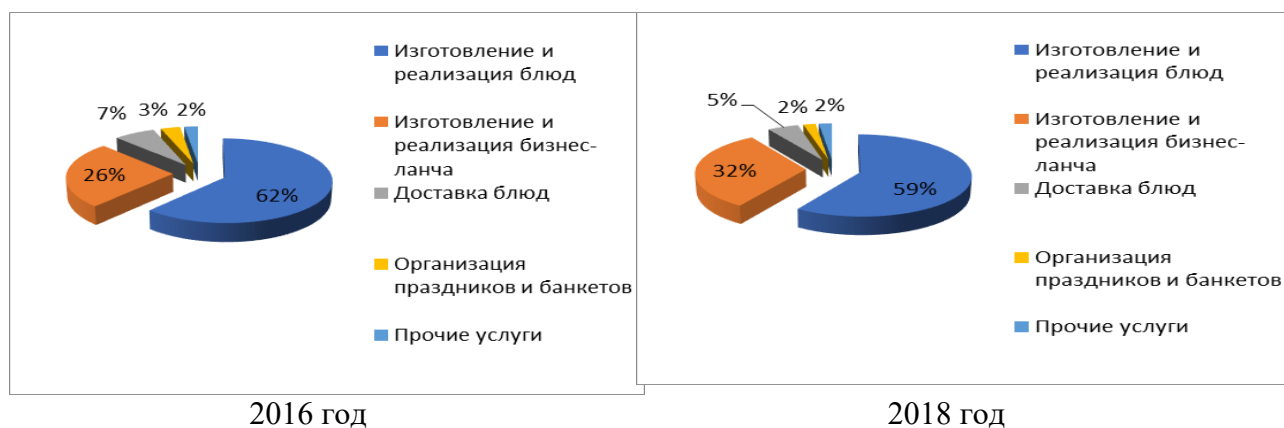


Рисунок 8 – Структура выручки ресторана по направлениям деятельности в 2016 и 2018 годах, %

Остальные виды деятельности имеют в общей структуре выручки незначительные удельные веса.

Анализ выручки от реализации блюд по ценовому диапазону проведем в табл. 16, из которой видно, что в 2016 году наибольшую долю в структуре выручки занимали блюда по цене 300 – 400 руб. (32,98 %) и по цене 200 – 300 руб. (29,15 %). К концу 2018 года структура выручки блюд изменилась, и в выручке стали преобладать блюда по цене от 200 до 300 руб. (30,20 %), а также по цене 100 – 200 руб. (18,35 %). При этом в доля дорогостоящих блюд в структуре выручки в течение всего года была практически стабильна.

Таблица 15 – Анализ выручки ресторана по направлениям деятельности

Вид услуг	Выручка, тыс. руб.			Удельный вес в выручке, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016	2017	2018	в выручке, тыс. руб.		уд. вес, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Изготовление и реализация блюд	18 087	22 722	10 103	61,8	55,3	59,12	4 635	-12 619	-6,5	3,82
Изготовление и реализация блюд на бизнес-ланч	7 567	13 925	5 439	25,84	33,9	31,83	6 358	- 8 486	8,06	-2,07
Доставка блюд	2 020	2 349	852	6,90	5,72	4,99	329	-1 497	-1,18	-0,73
Организация праздников и банкетов	952	1 014	338	3,25	2,47	1,98	62	-676	-0,78	-0,49
Прочие услуги	658	1 092	355	2,25	2,66	2,08	434	-737	0,41	-0,58
Итого	29 284	41 102	17 087	100,00	100,00	100,00	11 818	-24 015	-	-

Таблица 16 – Анализ выручки ресторана по ценовому диапазону блюд

Ценовой диапазон блюд	Выручка, тыс. руб.			Удельный вес в выручке, %			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	2016	2017	2018	в выручке, тыс. руб.		уд. вес, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
до 100 руб.	1 264	1 588	1 467	4,93	4,33	9,44	324	-121	-0,59	5,11
от 100 до 200 руб.	2 661	5 891	2 852	10,37	16,07	18,35	3 230	-3 039	5,70	2,28
от 200 до 300 руб.	4 526	10 684	4 694	17,64	29,15	30,20	6 158	-5 990	11,51	1,05
от 300 до 400 руб.	8 950	12 086	2 756	34,89	32,98	17,73	3 136	-9 330	-1,91	-15,25
от 400 до 500 руб.	4 697	3 755	1 774	18,31	10,25	11,41	-942	-1 981	-8,06	1,17
от 500 до 600 руб.	2 569	1 989	1 443	10,01	5,43	9,28	-580	-546	-4,59	3,86
от 600 руб.	987	654	556	3,85	1,78	3,58	-333	-98	-2,06	1,79
Итого	25 654	36 647	15 542	100,00	100,00	100,00	10 993	-21 105	-	-

Также необходимо провести анализ выручки ресторана в разрезе количества посетителей и среднего чека – табл. 17.

Таблица 17 – Анализ выручки ресторана по количеству посетителей и среднему чеку

Показатели	Значение			Отклонение			
	2016 год	2017 год	2018 год	абсол.		темп прироста, %	
				2017- 2016	2018- 2017	2017- 2016	2018- 2017
Выручка посетителей ресторана, тыс. руб.	25 654	36 647	15 542	10 993	-21 105	42,85	-57,59
Количество посетителей ресторана, чел.	13 942	20 654	9 854	6 712	-10 800	48,14	-52,29
Средний чек посетителя ресторана, тыс. руб.	1,84	1,77	1,58	-0,07	-0,20	-3,57	-11,11

Из табл. 17 можно видеть, что наибольший уровень среднего чека был в 2016 году (1,84 тыс. руб.). В 2017 году даже при увеличении выручки от реализации блюд произошло не увеличение среднего чека, а рост числа посетителей ресторана (средний чек составил 1,77 тыс. руб.). В 2018 году вместе с падением выручки от реализации блюд произошло также дополнительное снижение среднего чека, уровень которого составил 1,58 тыс. руб. При этом одним из главных факторов снижения среднего чека является снижение покупательной способности населения – потребители хоть и посещают рестораны, но оставляют в них гораздо меньше, чем ранее.

Таким образом, рассмотрев данные конкурентного анализа, SWOT-анализа, а также анализа выручки, в качестве маркетинговой стратегии ресторану «Марле Буа» можно предложить стратегию расширения и диверсификации занимаемой доли рынка, основанной на увеличении числа клиентов, а также числа повторных посещений клиентами ресторана.

Применение стратегии увеличения выручки посредством роста среднего чека невозможно, поскольку:

1) сложная рыночная ситуация в стране (у большинства населения просто не будет хватать средств для частого посещения ресторана);

2) такие сильные конкуренты, как, например, рестораны «Пряности и радости», «Тот самый Пармезан» не позволят реализовать данный тип стратегии (произойдет отток клиентов в эти рестораны).

3.2 Формирована плана реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

Предлагаемая к реализации ресторану «Марле Буа» маркетинговая стратегия должна основываться на следующих направлениях – рис. 9.



Рисунок 9 – Основные направления реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

Рассмотрим действия по каждому предлагаемому направлению.

1. Увеличения количества постоянных посетителей можно добиться путем:

1) создания базы постоянных посетителей, в которой должна содержаться следующая информация:

- имя посетителя;
- его день рождения (тогда будет ясен и возраст клиента);
- его вкусовые предпочтения (наиболее часто заказываемые блюда);
- его контактный мобильный номер;
- наличие почтового ящика и установленного на смартфон мессенджера;

2) созданию базы постоянных клиентов будет также способствовать выдача карт постоянного клиента, для получения которой нужно будет

заполнить анкету, в которой в качестве вопросов должна содержаться вся перечисленная выше информация.

Карта постоянного клиента должна накапливать бонусы, при накоплении которых постоянный клиент имеет право потратить их в любое удобное ему время в качестве оплаты за заказанные блюда – рис. 10.

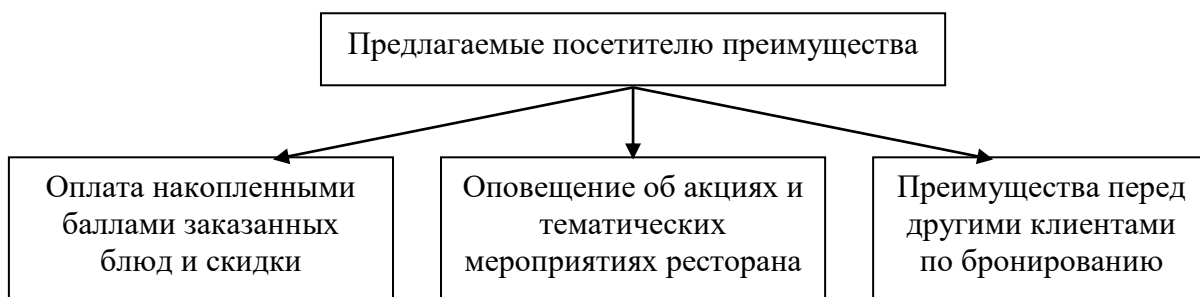


Рисунок 10 – Преимущества владения картой постоянного клиента

Кроме того, карта постоянного клиента может иметь следующие преимущества для ее держателя:

- он будет первым узнавать обо всех новшествах, акциях и тематических мероприятиях, проводимых рестораном;
- он будет иметь преимущественные права на бронирование столика в удобное для держателя карты время.

Кроме того, если клиент празднует свой день рождения в ресторане, ему будет предоставляться скидка от счета или подарок от заведения.

Также заставить прийти посетителей ресторана повторно могут лучшие по сравнению с конкурентами уровень сервиса, подачи блюд, более интересный интерьер, наличие дополнительных услуг (например, фото на память, продажа сувениров и живых цветов и пр.).

2. Мероприятия по привлечению новых клиентов должны включать в себя:

- 1) изготовление и размещение около входа или в непосредственной близости от ресторана наружной рекламы;

2) ресторан может быть вовлечен в различные медиа-проекты: например, мероприятия, проходящие в честь какого-либо события в городе Томске;

3) проведение в ресторане различных тематических мероприятий и дегустаций. Такие мероприятия должны проводиться ежемесячно в соответствии с утвержденным на год планом (например, благотворительный ужин и пр.);

4) переманивание клиентов у других ресторанов-конкурентов (например, клиент в первое посещение получает от ресторана презент или скидку на самое дорогое блюдо в чеке);

5) развернутая рекламная кампания во всех видах СМИ (особенно в Интернет);

6) максимальное использование социальных сетей для продвижения и популяризации ресторана (в том числе проведение какой-либо игры с пользователями социальных сетей, призом в которой является ужин на двоих в ресторане.

Если посетители не просто поедят в ресторане, а получат необходимую им атмосферу и положительные эмоции, они захотят вернуться, а также расскажут об этом своим друзьям и знакомым. Такое «сарафанное радио» также является одним из инструментов по привлечению новых клиентов, которые, заинтересовавшись рассказом своих друзей / знакомых, также захотят посетить ресторан.

Мероприятия по удержанию привлеченных посетителей должны включать в себя:

1) анализ и постоянное совершенствование на его основе системы обслуживания посетителей. Необходимо проработать системы обслуживания, которые должны опираться на продуманные стандарты. Маркетинг не заканчивается на фасаде ресторана и зале – он тесно взаимосвязан с кухней, кассой и административным составом;

2) отработка системы продаж. Главной задачей здесь является проведение постоянного анализа того, что покупается посетителями и в каком количестве, что позволяет формировать ключевые позиции и якорные блюда. Результаты такого анализа позволяют увеличить продажи;

3) проведение постоянной работы по обучению персонала техникам продаж. Бармен и официанты должны не просто принять заказ от посетителей, но уметь заинтересовать их, рассказав о том или ином блюде, порекомендовав к нему дополнительный соус или гарнир и пр.

3. Помимо перечисленных выше методов, увеличить количество клиентов могут следующие мероприятия:

1) организация торжественных мероприятий, выездных банкетов, детских праздников с доставкой ресторанной еды;

2) организация производства выпечки и изысканных десертов по рецептам Средиземноморья – с возможностью заказа их как в самом ресторане, так и доставки их по указанному адресу. Например, организация производства какого-либо необычного шоколада или сорта конфет (с колоритом Италии и Франции). Такой вид деятельности при правильно организованной рекламной кампании позволит привлечь заинтересованных новых клиентов и увеличить выручку. Кроме того, такие кондитерские изделия могут поставляться в магазины, позиционирующие себя как торговые точки для среднего класса и выше, что также позволит ресторану рекламировать себя и привлекать новых посетителей.

Кроме того, с целью роста количества посетителей ресторан должен быть дополнен какими-либо досуговыми комплексами. При этом статус ресторана не позволяет установку каких-либо современных игровых развлечений (этот шаг низведет ресторан до уровня какого-либо кафе или ресторана среднего класса). Здесь можно предложить:

– организацию закрытых вечеринок любителей классической музыки (например, весь вечер посетителям такой вечеринки будут исполняться произведения великих композиторов XVII – XIX веков);

- организацию стилизованных костюмированных вечеринок;
- организация вечера любителей поэзии Серебряного века и пр.

Такие вечеринки являются статусными, что требует подачи, в соответствии с интерьером и тематикой вечера, каких-либо дорогих блюд и вин. Ни один ресторан в городе Томске пока не проводит такие вечера, между тем, спрос на такие мероприятия есть (не все хотят провести вечер в ресторане просто поедая заказанные блюда и слушая музыку, которая играет практически в любом ресторане, есть спрос и на духовную пищу, которую из-за сложного графика работы не все могут получить). Организуя подобные мероприятия вечером буднего (не самого кассового, кроме пятницы) дня, ресторан не только привлечет новых заинтересованных посетителей, но и может (за счет статусности мероприятия) поднять средний чек, а, следовательно, и выручку.

Таким образом, составляя, в соответствии с предлагаемой маркетинговой стратегией, свой план локального маркетинга, ресторан сможет использовать по максимуму все виды продвижения. При этом связям с общественностью и пиару ресторана следует, особенно в первое время, уделять максимальное внимание.

Для того, чтобы все запланированные мероприятия проходили с наибольшим эффектом, следует составить маркетинговый календарь, который определит активность ресторана на ближайший год. Разбив такой маркетинговый календарь на периоды (месяцы или недели), и привязав каждый период к конкретному маркетинговому мероприятию, предприятию будет легче отслеживать исполнение поставленных целей.

3.3 Оценка эффективности внесенных предложений

Проведем расчет расходов на выполнение предложенных мероприятий по выполнению разработанной маркетинговой стратегии

ресторана. Для этого составим бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2019 года – табл. 18.

Таблица 18 – Бюджет расходов на рекламу на второе полугодие 2019 года

Направление расходов		Сроки проведения	Цена за единицу, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Вид	Единиц			
Рекламный штендер двухсторонний (раскладушка) перед входом в ресторан	1	с 01.07.2019	6,90	6,90
Рекламные растяжки в центре города	2	с 01.07.2019 по 31.12.2019	8,50	17,00
Рекламные ролики на радио		с 01.07.2019 по 31.12.2019		237,60
- Радио Дача	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		33 рубля за секунду	59,40
- Русское радио	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд		42 рубля за секунду	118,80
- Ретро FM	10 раз месяц, режим: 2 раза в день по 30 секунд; 3 месяца		40 рублей за секунду	59,40
Рекламные баннеры в Сети	6 раз в месяц по 15 дней	с 01.07.2019 по 31.12.2019	15000 за баннер	90,00
Массовая рассылка сообщений постоянным клиентам	2 раза в месяц на 300 человек	с 01.07.2019 по 31.12.2019	1,50 за человека	5,40
Рекламные акции в ресторане	2 раза в месяц	с 01.07.2019 по 31.12.2019	5 000 за акцию	60
Итого расходов				416,90

Из табл. 18 видно, что общая сумма расходов на рекламную кампанию второго полугодия 2019 года составила 417 тыс. руб., из которых большую часть составляют расходы на рекламные объявления на наиболее популярных среди лиц среднего и старшего возраста радиостанциях. Кроме того, ежемесячно будут размещаться рекламные баннеры в Сети, а также по случаю проведения тех или иных запланированных мероприятий будут осуществляться рассылки в WatsApp и Viber.

Расходы на программу лояльности клиентов рассчитаем в табл. 19.

Таблица 19 – Бюджет расходов на программу лояльности клиентов на второе полугодие 2019 года

Направление расходов		Цена за единицу, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Вид	Единиц		
Формирование базы по клиентам (программное обеспечение)	1	15	15,00
Печать карточек	300	0,075	22,50
Скидка или презент от ресторана держателю карты постоянного клиента	225	0,2	45,00
Организация тематических мероприятий	12	5	60,00
Проведение дегустаций	300 человек, 1 раз в 2 месяца	0,1	90,00
Итого расходов			232,50

Общая сумма запланированных на второе полугодие 2019 года мероприятий по созданию и поддержанию программы лояльности клиентов составит 233 тыс. руб. Программа предусматривает написание специальной программы по созданию и ведению базы данных постоянных клиентов. Также предусматривается выпуск специальных карт постоянного клиента – на 300 человек. Планируется, что скидку по карте захотят получить не менее $\frac{3}{4}$ держателей карт, на каждого держателя предусмотрено по 200 руб. скидки.

Кроме того, дополнительные расходы возникают в связи с поддержанием сайта ресторана в актуальном состоянии – по 10 тыс. руб. ежемесячно. Итого 60 тыс. руб. на второе полугодие.

Таким образом, общая сумма расходов на выполнение запланированных мероприятий в рамках предлагаемой маркетинговой стратегии составили 709,40 тыс. руб.

Прогнозируется, что с учетом выполнения предлагаемой маркетинговой стратегии и плана ее реализации количество посетителей ресторана увеличится на 15 %, что даже при сохранении среднего чека на уровне 2018 года, а также сохранения уровня выручки по прочим видам деятельности ресторана приведет к росту общей суммы выручки на 2 363 тыс. руб. – табл. 20.

Таблица 20 – Расчет экономической эффективности от предлагаемой ресторану маркетинговой стратегии и плана по ее реализации

Вид услуг	Выручка, тыс. руб.		Отклонение	
	2018 год	2019 год	тыс. руб.	темп прироста, %
Количество посетителей	9 854	11 332	1 478	15,00
Средний чек, тыс. руб.	1,58	1,58	0,00	0,18
Выручка от изготовления и реализации блюд	15 542	17 905	2 363	15,20
Доставка блюд	852	852	0	0,00
Организация праздников и банкетов	338	338	0	0,00
Прочие услуги	355	355	0	0,00
Итого выручка	17 087	19 450	2 363	13,83
Себестоимость	13 738	14 425	687	5,00
Прибыль от продаж	3 349	5 025	1 676	50,04

Даже при условии увеличения себестоимости блюд (например, на 5 %), прирост прибыли от продаж составит 1 676 тыс. руб. (50,04 %) от уровня 2018 года.

Выводы по третьему разделу работы.

Основываясь на данных конкурентного анализа, SWOT-анализа, а также анализа выручки, в качестве маркетинговой стратегии ресторану «Марле Буа» была предложена стратегия расширения и диверсификации занимаемой доли рынка, основанная на увеличении числа клиентов, а также числа повторных посещений клиентами ресторана.

В соответствии с предложенной маркетинговой стратегией, в краткосрочном периоде план ее реализации предусматривает:

- 1) увеличение числа посетителей ресторана;
- 2) создание условий для привлечения и удержания новых клиентов;
- 3) расширение сферы оказываемых услуг.

Полученные предварительные расчеты говорят об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, поскольку:

- полученные доходы превысят сумму расходов на программу;
- произойдет прирост числа посетителей, а также выручки и прибыли от продаж.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
З-3А41	Шипицыной Дарье Сергеевне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место администратора ресторана. Вредные производственные факторы: шумы, падение предметов, травмоопасные ситуации. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Данные, предоставленные ООО «Кэжуал Групп». 2. Наблюдение за деятельностью ресторана.
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовой кодекс РФ. 2. Налоговый кодекс РФ. 3. Положение по технике безопасности и охране труда (локальный нормативный акт в ООО «Кэжуал Групп»). 4. Положение о развитии персонала (локальный нормативный акт в ООО «Кэжуал Групп»). 5. Положение о спонсорской деятельности и благотворительности (локальный нормативный акт в ООО «Кэжуал Групп»).
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и задачи проведения в ООО «Кэжуал Групп» политики социальной ответственности. 2. Определение прямых и косвенных стейкхолдеров политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп». 3. Краткая характеристика социальных программ, разрабатываемых и реализуемых в ООО «Кэжуал Групп» при проведении политики социальной ответственности. 4. Источники и объемы финансирования программ в рамках проводимой политики социальной ответственности.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные блага от политики социальной ответственности для прямых стейкхолдеров в ООО «Кэжуал Групп».

<ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>2. Социальные блага от политики социальной ответственности для косвенных стейкхолдеров в ООО «Кэжуал Групп».</p> <p>3. Перспективы развития политики социальной ответственности в ООО «Кэжуал Групп»</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Перечень программ социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп» за 2016 – 2018 гг., а также источники их финансирования.</p> <p>2. Перечень программ социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп» за 2019 – 2021 гг., а также источники их финансирования.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 11 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2016 – 2018 гг.</p> <p>Рисунок 12 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2019 – 2021 гг.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Наталья Владимировна Черепанова	к.философ.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А41	Шипицына Дарья Сергеевна		

4 Социальная ответственность предприятия

Миссия ресторана: «Мы – команда, любящая свое дело и нацеленная на результат».

У ООО «Кэжуал Групп» следующие ценности:

1. Инновационность, то есть открытость новым знаниям.
2. Ответственность, то есть принятие взвешенных решений в интересах ресторана и его клиентов.
3. Вовлеченность, то есть 100 % вклад в развитие ресторана в каждую минуту времени.
4. Открытость и доверие, то есть предприятию нечего скрывать. Каждый день ведется конструктивный диалог друг с другом, с клиентами и партнерами.

В связи с этим у ресторана при проведении политики социальной ответственности возникают следующие стейкхолдеры, которых можно разделить на внешних и внутренних – табл. 21.

Таблица 21 – Стейкхолдеры политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники ресторана Лица, в отношении которых проводится благотворительная деятельность	Клиенты ресторана Правозащитные общественные организации Исполнительные органы власти

Рассмотрим подробнее как стейкхолдеры получают выгоду от проведения рестораном политики социальной ответственности.

Работники ООО «Кэжуал Групп» как прямые стейкхолдеры политики социальной ответственности. Ресторан считает свой персонал – основным своим капиталом, и финансирует много средств в различного рода программы, направленные на максимально возможное улучшение условий его работы, а также на его профессиональное и личностное развитие.

Как правило, сотрудник трудоустраивается через 2 – 3 недели после собеседования.

Период обучения для сотрудников – от 1 до 1,5 недель.

Длительность стажировки – от 1 до 3 недель.

Ежегодно в ресторане проводится очень много акций и конкурсов для сотрудников: они могут выиграть ценные призы, получить денежные призы.

Кроме того, ООО «Кэжуал Групп» предоставляет своим сотрудникам возможность получать качественное медицинское обслуживание по программам добровольного медицинского страхования. Также разработаны корпоративные предложения по различным видам страхования. Сотрудникам доступны услуги мобильной связи по корпоративным ценам, а также скидки на услуги ряда фитнес-клубов.

Лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность, как прямые стейкхолдеры политики социальной ответственности.

ООО «Кэжуал Групп» несет ответственность за вклад в жизнь общества города Томска.

Ресторан является партнером фондов «Старость в радость», «Линия жизни» (оказывает поддержку благотворительной акции «Чья-то жизнь – уже не мелочь», направленной на помощь детям с тяжелыми заболеваниями и привлечение средств на их лечение).

Все проекты, которые поддерживает ресторан, направлены на создание доступной инфраструктуры и оказание помощи нуждающимся.

Участвуя в благотворительной деятельности, ООО «Кэжуал Групп» стремится:

1. Собрать средства на лечение детей и другие социально значимые мероприятия.
2. Повысить осведомленность о социальных проблемах.
3. Содействовать развитию благотворительности и волонтерского движения в России.

Многие из сотрудников ресторана добровольно принимают участие в благотворительной деятельности, в чем ООО «Кэжуал Групп» их всячески поддерживает.

Клиенты как косвенные стейкхолдеры политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп».

Ресторан всегда старается предложить каждому своему клиенту максимально выгодное сотрудничество. Так, при больших заказах действуют индивидуальные цены.

К каждому клиенту ресторан стремится найти индивидуальный подход, что является залогом успешного и долгосрочного сотрудничества.

В целом, ресторан характеризует: ответственность перед клиентами; высокая деловая репутация в течение многих лет, качество блюд и услуг; профессионализм, эффективность и высокий уровень обслуживания.

Правозащитные организации, например, Роспотребнадзор, в функции которого входит защита прав потребителей, также могут быть отнесены к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп». Не нарушая законодательство о защите прав потребителей, ресторан не привлекает внимание контролирующих организаций, давая им возможность сосредоточиться на действительных нарушителях Закона «О защите прав потребителей».

Органы исполнительной власти также могут считаться косвенными стейкхолдерами политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп».

Своими действиями ресторан создает: рабочие места, решает проблему с безработицей, создают благоприятную социально-политическую атмосферу и пр.

Как видно из представленного обзора, ООО «Кэжуал Групп» проводит активную работу по продвижению социальной ответственности своего бизнеса. Данная работа невозможна без планирования и составления

программ по различным направлениям политики социальной ответственности.

Перечень и структура ежегодно проводимых программ ООО «Кэжуал Групп», проводимых в рамках политики социальной ответственности, представлен в табл. 21.

Таблица 21 – Структура программ ресторана по политике социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
«Карьерная лестница»	Социальные инвестиции	Весь персонал ресторана	На постоянной основе, в течение всего календарного года	Развитие персонала в профессии, карьерный рост
«Старость в радость», «Линия жизни»	Социальные инвестиции	Лица, в отношении которых ведется благотворительная деятельность	На постоянной основе, в течение всего календарного года	Социальная стабильность и благополучие пожилых людей, средства на восстановление здоровья людям, не имеющих значительных средств на проведение дорогостоящих операций
«Корпоративный клиент»	Социальные инвестиции	Клиенты ресторана	На постоянной основе, в течение всего календарного года	Поддержание и развитие клиентской сети

Как видно из представленного перечня, проводимые рестораном социальные программы всесторонни и разнообразны. При этом их проведение требует от ресторана значительных финансовых средств.

Необходимо отметить, что частично затраты на проводимые рестораном программы могут быть отнесены на затраты. Часть же затрат на программы (благотворительность) может быть покрыта за счет льготы по налогу на прибыль. Частично же затраты на программы финансируются за счет собственных средств ресторана – его чистой прибыли.

Динамика затрат ООО «Кэжуал Групп» на проведение политики социальной ответственности за 2016 – 2018 гг. представлена в табл. 22.

Таблица 22 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Программы политики социальной ответственности	2016 год	2017 год	2018 год	Итого за период
«Карьерная лестница»	85,62	127,41	139,2	352,23
«Старость в радость», «Линия жизни»	120	158,3	162,4	440,7
«Корпоративный клиент»	50	78,18	109,56	237,74
Итого	255,62	363,89	411,16	1030,67

Из табл. 22 (рис. 11) видно, что в 2016 – 2018 гг. ООО «Кэжуал Групп» израсходовало в общей сложности около 1 030,67 тыс. руб. на реализацию программ политики социальной ответственности.

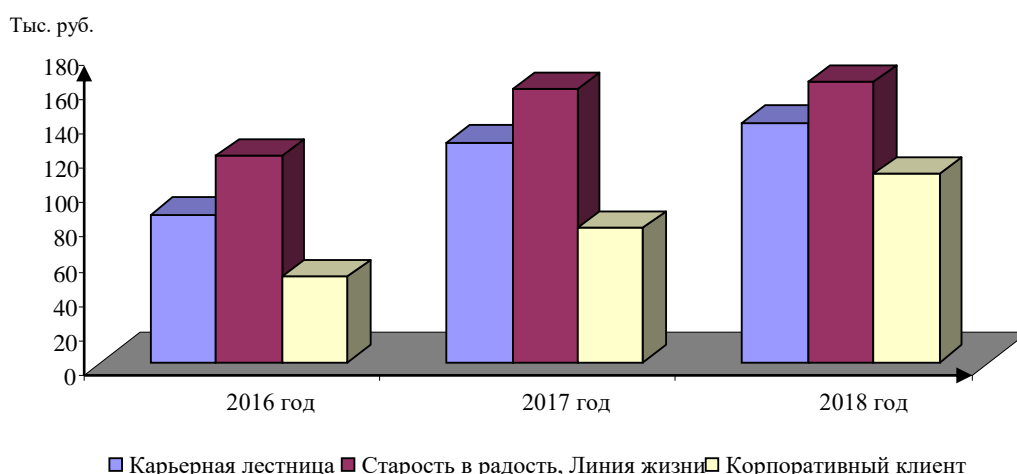


Рисунок 11 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Как видно из табл. 13 и рис. 11, основными направлениями политики социальной ответственности для ресторана являются: забота о персонале и корпоративных клиентах. Вместе с тем, много внимания и средств было также уделено благотворительности.

Плановая смета затрат ресторана на реализацию ежегодных программ политики социальной ответственности на 2019 – 2021 гг. представлена в табл. 23 (рис. 12).

Таблица 23 – Плановые затраты ООО «Кэжуал Групп» на выполнение программ политики социальной ответственности на 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Программы политики социальной ответственности	2019 год	2020 год	2021 год	Итого за период
«Карьерная лестница»	136,02	137,77	142,78	416,57
«Старость в радость, Линия жизни»	142,50	150,70	180,30	473,50
«Корпоративный клиент»	112,84	125,88	126,76	365,48
Итого	391,36	414,35	449,84	1 255,55

Из табл. 23 видно, что на среднесрочную перспективу рестораном запланировано около 1 256 тыс. руб. социальных инвестиций.

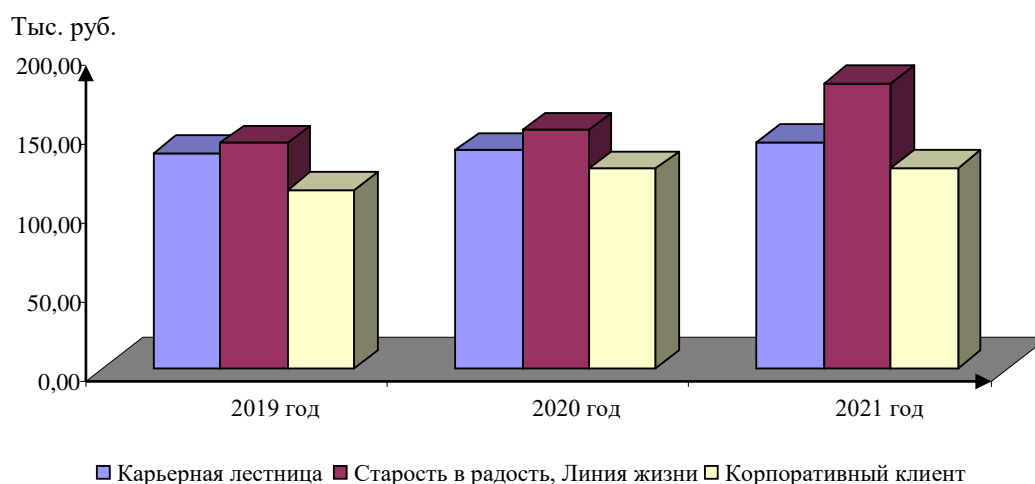


Рисунок 12 – Затраты ООО «Кэжуал Групп» на реализацию программ политики социальной ответственности в 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Как видно из рис. 12, формирование программ политики социальной ответственности на 2019 – 2021 гг. основывается на тех же приоритетах, что применялись в 2016 – 2018 гг.

Выводы по разделу.

В целом, по результатам рассмотрения политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп» можно сделать следующие основные выводы:

1. В ресторане политика социальной ответственности строится на основе ее миссии и ценностях.

2. Политика социальной ответственности ресторана направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров. К прямым стейкхолдерам ресторана относятся: его работники, а также лица, в отношении которых проводится благотворительная деятельность. К косвенным стейкхолдерам ресторана относятся: посетители, общество в целом, правозащитные общественные организации, а также органы власти.

3. Все программы ресторана спланированы и профинансированы так, чтобы полностью удовлетворять интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Проводя политику социальной ответственности, ресторан получает не только затраты, но и определенные положительные имиджевые преимущества. К ним можно отнести: более выгодное (по сравнению с конкурентами) имиджевое положение в глазах посетителей, инвесторов, а также органов власти.

5. Затрачиваемые рестораном средства на выполнение программ социальной ответственности адекватны поставленным целям и масштабам реализации таких программ. При этом достигаемые в результате проведения социально значимых мероприятий последствия важны как для самого ресторана, так и для его прямых и косвенных стейкхолдеров.

6. Основным недостатком рассмотренной политики социальной ответственности ресторана можно считать неучастие персонала в различных социальных мероприятиях. Необходимо более активное участие персонала в программах проводимой рестораном политики социальной ответственности.

7. В целях совершенствования политики социальной ответственности ООО «Кэжуал Групп» можно предложить следующие действия:

- 1) более активно заниматься благотворительностью;
- 2) развивать в персонале социально-активную гражданскую позицию;
- 3) участвовать не только в региональных социальных программах.

Первое направление предполагает составление перечня конкретных лиц (юридических и физических), нуждающихся в благотворительности, и

оказание адресной поддержки таким лицам. Положительным моментом такого подхода являются:

- 1) возможность помогать не разово, а на постоянной основе;
- 2) возможность распланировать бюджет такой программы адресно.

Второе направление предполагает:

- 1) создание нематериальных стимулов для того, чтобы персонал проявлял себя более активно свою социальную активность;
- 2) создание системы моральных поощрений для наиболее отличившихся в сфере активной гражданской позиции работников;
- 3) проводить ежегодный конкурс на предмет выявления наиболее социально активного работника (с вручением благодарственных писем от руководства ресторана).

Третье направление предполагает участие ресторана в различных региональных благотворительных программах.

Заключение

Под маркетинговой стратегией понимают план действий по увеличению прибыли предприятия. Для предприятия маркетинговая стратегия является основополагающей стратегией его развития, которая включает в себя пошаговую инструкцию по достижению поставленных целей, с прогнозированием в среднем на год или любой иной заданный период времени. В ресторанном бизнесе маркетинговая стратегия должна регулярно обновляться и дорабатываться, поскольку чем понятнее и актуальнее она будет, тем больше прибыли сможет получить ресторан.

Являясь составной частью общей стратегии ресторана, маркетинговая стратегия, направляет деятельность на достижение следующих стратегических целей: 1) увеличение рыночной доли; 2) увеличение объемов продаж; 3) увеличение прибыли; 4) завоевание лидирующих позиций на рынке и пр. При этом цели маркетинговой стратегии ресторана обязательно должны быть согласованы с его миссией и его общими глобальными целями.

В практической части работы была рассмотрена деятельность ресторана, позиционирующего себя как элитный, - «Марле Буа». По результатам рассмотрения деятельности и маркетинга ресторана «Марле Буа» в 2016 – 2018 годах были получены следующие выводы:

1) ресторан был открыт в 2013 году и позиционирует себя как специализирующийся на приготовлении «изысканных блюд средиземноморской кухни». Статус элитности заведения подчеркивается изысканным интерьером (лепнина, каминный зал, убранство), погружающим посетителей в особую атмосферу;

2) по категории численности ресторан относится к классу микропредприятий;

3) место расположения ресторана – в центре города, в историческом месте, с хорошей транспортной доступностью, но трудностями для парковки личного транспорта;

4) у ресторана маркетинговая деятельность практически отсутствует: нет маркетинговой стратегии, не проводится маркетинговое планирование, в штате нет маркетолога, не проводятся рекламные кампании, отсутствуют программы лояльности клиентов и пр.;

5) с учетом того, что ресторанный бизнес в городе Томске – высококонкурентен, это привело к значительному снижению по итогам 2018 года выручки и чистой прибыли (минимальный уровень за период 2016 – 2018 годов).

Основываясь на данных конкурентного анализа, SWOT-анализа, а также анализа выручки, в качестве маркетинговой стратегии ресторану «Марле Буа» была предложена стратегия расширения и диверсификации занимаемой доли рынка, основанная на увеличении числа клиентов, а также числа повторных посещений клиентами ресторана.

В соответствии с предложенной маркетинговой стратегией, в краткосрочном периоде план ее реализации предусматривает:

- 1) увеличение числа посетителей ресторана;
- 2) создание условий для привлечения и удержания новых клиентов;
- 3) расширение сферы оказываемых услуг.

Полученные предварительные расчеты говорят об экономической эффективности предлагаемых мероприятий, поскольку:

- полученные доходы превысят сумму расходов на программу;
- произойдет прирост числа посетителей, а также выручки и прибыли от продаж.

Список используемых источников

1. 10 обязательных шагов маркетинговой стратегии вашего ресторана // Электронный ресурс. URL: <https://restrosphere.com/marketing/10-objazatelnih-shagov-marketingovoj-strategii-vashego-restorana/> (дата обращения 05.05.2019)
2. Баграмова А. Директор по маркетингу - не роскошь, а необходимость! / А. Баграмова // Управление персоналом, 2016. - № 23. - С. 54 - 63.
3. Баринов И.А. Маркетинг в ресторанном бизнесе // Электронный ресурс. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/science/15/39593/> (дата обращения 05.05.2019)
4. Бекетов Н.В. Формирование маркетинговой стратегии фирмы с учетом требований процессов логистики / Н.В. Бекетов // Экономический анализ: теория и практика, 2018. - № 7. - С. 61 – 64.
5. Бурсулая Т. Чем отличается план ФХД от маркетингового бюджетирования. Как учесть все расходы и правильно их отразить в документах организации / Т. Бурсулая // Финансовая газета, 2018. - № 6. С. 10.
6. В «ресторане Штенгелова» в Томске зафиксирована вспышка сальмонеллеза // Электронный ресурс. URL: <https://tomsk.mk.ru/social/2018/08/17/v-restorane-shtengelova-v-tomske-zafiksirovana-vspyshka-salmonelleza.html/> (дата обращения 05.05.2019)
7. Гаврилов Р.О. Ресторанный маркетинг / Р.О. Гаврилов. – М.: Юрайт, 2019. – 128 с.
8. Голяков А. Правила интернет-маркетинга / А. Голяков // Консультант, 2019. - № 1. - С. 54 - 56.
9. Грибов В.Д., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия) / В.Д. Грибов, В.А. Кузьменко. - М.: КНОРУС, 2016. - 424 с.
10. Касьнов С. Маркетинговая стратегия компании: от разработки до анализа // Электронный ресурс. URL: <https://sales->

generator.ru/blog/marketingovaya-strategiya-kompanii/ (дата обращения 05.05.2019)

11. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства) / Н.Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2018. - 440 с.
12. Мамонов Е. Почему обучение традиционным техникам продаж неэффективно / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2017. - № 10. - С. 81 - 89.
13. Манохова С.В. Роль маркетинговой политики в деятельности предприятия / С.В. Манохова // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение, 2017. - № 5. - С. 55 - 65.
14. Манцурова А.Б. Настольная книга по ведению бизнеса / А.Б. Манцурова. - М.: ГроссМедиа, 2017. – 265 с.
15. Маркетинговая стратегия – что это, виды, цели, этапы и основы разработки, оценки и выбора маркетинговой стратегии предприятия // Электронный ресурс. URL: <https://kakzarabativat.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/> (дата обращения 05.05.2019)
16. Маркетинг вниз головой // Электронный ресурс. URL: <https://hanna-kash.ru/chto-takoe-marketingovaya-strategiya-i-komu-ona-nuzhna/> (дата обращения 05.05.2019)
17. Павлов К. Приверженность делу и клиентам - ключ к успеху завтра и уже сегодня / К. Павлов // Расчет, 2017. - № 9. - С. 69 - 72.
18. Панкова С.В. Сущность аудита маркетинга и процедуры его проведения / С.В. Панкова // Консультант, 2018. - № 7. - С. 22 - 30.
19. Портал о компаниях и бизнесе в РФ «За честный бизнес» // Электронный ресурс. URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1187031068894_7017453114_OOO-KEGhUAL-GRUPP/ (дата обращения 05.05.2019)
20. Поспелова С.Г. Маркетинг / С.Г. Поспелова. - М.: ЮНИТИ, 2019. - 356 с.

21. Почему вашему бизнесу нужна маркетинговая стратегия // Электронный ресурс. URL: <https://webtu.ru/blog/pochemu-vashemu-biznesu-nuzhna-marketingovaya-strategiya/> (дата обращения 05.05.2019)
22. Продвижение ресторана. Как привлечь гостей в ресторан // Электронный ресурс. URL: <http://writegate.ru/prodvizhenie-restorana-kak-privlech-gostej-v-restoran.html/> (дата обращения 05.05.2019)
23. Разгуляев В.А. Маркетинговая стратегия в сфере услуг / В.А. Разгуляев. - М.: Просвещение, 2017. – 152 с.
24. Разработка маркетинговой стратегии: что и как делать. Пошаговая инструкция // Электронный ресурс. URL: http://eldey.ru/blog/marketing_strategy/ (дата обращения 05.05.2019)
25. Ресторан «Марле Буа». Официальный сайт // Электронный ресурс. URL: <https://marlebua.ru/o-restorane/> (дата обращения 05.05.2019)
26. Смирнов Н.К. Маркетинг / Н.К. Смирнов. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2019. – 299 с.
27. Ясовских А.Т. Маркетинговая деятельность компании / А.Т. Ясовских. - М.: Дашков и Ко, 2018. – 287 с.

Приложение А
Бухгалтерская отчетность предприятия за 2016 – 2018 года

Бухгалтерский баланс

Показатели	2016	2017	2018
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	0	0	0
Основные средства	0	0	0
Итого по разделу I	0	0	0
II. Оборотные активы			
Запасы	3 329	3 027	1 652
НДС по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	14 539	12 504	4 009
Финансовые вложения	0	0	1 108
Денежные средства	182	4 029	122
Прочие оборотные активы	0	0	26 039
Итого по разделу II	18 050	19 560	32 930
Баланс	18 050	19 560	32 930
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль	13 689	17 093	19 681
Итого по разделу III	13 699	17 103	19 691
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	182	922	0
Итого по разделу IV	182	922	0
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	0	0	1 303
Кредиторская задолженность	4 169	1 535	11 936
Итого по разделу V	4 169	1 535	13 239
Баланс	18 050	19 560	32 930

Отчет о финансовых результатах

Показатели	2016	2017	2018
Выручка	29 284	41 102	17 087
Себестоимость продаж	20 827	38 392	13 738
Валовая прибыль (убыток)	8 457	2 710	3 349
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	8 457	2 710	3 349
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	4 436	8 305	0
Прочие расходы	3 445	7 213	171
Прибыль (убыток) до налогообложения	9 448	3 802	3 178
Текущий налог на прибыль	1 200	397	590
Чистая прибыль (убыток)	8 248	3 405	2 588